



**Universidade de
Aveiro**
2009

Departamento de Economia, Gestão e
Engenharia Industrial

**NEUZA MANUEL PEREIRA RIBEIRO VIRTUOSIDADE ORGANIZACIONAL,
EMPENHAMENTO E COMPORTAMENTOS DE
CIDADANIA ORGANIZACIONAL**



**NEUZA MANUEL
PEREIRA RIBEIRO**

**VIRTUOSIDADE ORGANIZACIONAL,
EMPENHAMENTO E COMPORTAMENTOS
DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Gestão Industrial, realizada sob a orientação científica do Doutor Arménio Rego, Professor Auxiliar com Agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Apoio financeiro da FCT e do FSE no âmbito
do III Quadro Comunitário de Apoio.

Às minhas fontes de luz e de força.

o júri

presidente

Prof. Doutor António Ferreira Pereira de Melo
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Henrique Manuel Morais Diz
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Joaquim José Borges Gouveia
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor José Arménio Belo da Silva Rego
Professor Auxiliar com Agregação da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais Andrade Cardoso
Professora Auxiliar da Universidade de Coimbra

Prof. Doutora Maria Teresa Vieira Campos Proença
Professora Auxiliar da Universidade do Porto

agradecimentos

O meu profundo e sentido agradecimento ao Professor Doutor Arménio Rego pelo apoio e disponibilidade, saber e rigor colocados desde o primeiro dia neste trabalho de investigação. Pelo encorajamento e optimismo nos momentos de desânimo, desespero e esmorecimento. Acima de tudo, obrigada pela honra que me deu por contar com a sua orientação.

Quero ainda prestar o devido reconhecimento aos responsáveis das empresas pela prontidão com que acederam participar neste estudo. Uma palavra de apreço a todos aqueles que colaboraram através das suas respostas aos questionários, pelo interesse, disposição e cedência preciosa do seu tempo.

À minha grande amiga, Rosa Maria Sobreira, pelo apoio nos momentos mais difíceis e partilha dos momentos de alegria. Um agradecimento especial ao Daniel Gomes pela oportunidade de discussões enriquecedoras e disponibilidade em contribuir sempre.

Gostaria ainda de expressar uma nota de gratidão à minha família. À minha irmã, cunhado e sobrinhas pelo carinho e amizade. À minha mãe, pelo exemplo de vida, perseverança e dedicação. Ao meu marido, por suportar a minha impaciência nos momentos de cansaço. À minha Francisca, por tudo o que representa para mim e que dificilmente se transmite por palavras. Uma palavra de amor e saudade ao meu pai que partiu sem poder participar em mais uma importante etapa da minha vida.

palavras-chave

virtuosidade organizacional, empenhamento organizacional, comportamentos de cidadania organizacional.

resumo

Os recentes colapsos morais e financeiros de organizações outrora reputadas, que têm ocorrido por todo o mundo, conduziram a comunidade empresarial, a imprensa popular e de negócios, assim como os investigadores a redescobrirem o papel da virtuosidade no contexto organizacional. A presente investigação pretende contribuir para manter este *momentum*. Procuramos responder à sugestão de alguns autores para que o estudo exploratório de Cameron, Bright e Caza (2004), que relaciona virtuosidade organizacional com desempenho, tenha continuidade, e que a sua medida de virtuosidade seja empregue noutros contextos e em relação a outros resultados (Wright & Goodstein, 2007).

Este estudo empírico investiga como (a) as percepções de virtuosidade organizacional dos indivíduos explicam os seus níveis de empenhamento organizacional, (b) o empenhamento organizacional influencia os comportamentos de cidadania organizacional, (c) as percepções de virtuosidade organizacional predizem directamente os comportamentos de cidadania organizacional, e (d) o empenhamento organizacional medeia a relação entre as percepções de virtuosidade organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional.

Foram inquiridos 212 indivíduos oriundos de 14 organizações do sector industrial. Os indivíduos descreveram as suas percepções de virtuosidade organizacional e o seu empenhamento para com a organização; os seus comportamentos de cidadania organizacional foram relatados pelo respectivo supervisor.

Os principais resultados sugerem que (a) as percepções de virtuosidade organizacional explicam o empenhamento afectivo e o empenhamento normativo, (b) o empenhamento normativo fomenta os comportamentos altruístas, (c) as percepções de virtuosidade organizacional explicam o desportivismo, a virtude cívica, o altruísmo, e o comportamento de cidadania organizacional global, e (d) o empenhamento normativo medeia a relação entre as percepções de virtuosidade organizacional e o altruísmo. Pesem embora as limitações do estudo, a evidência empírica obtida sugere que a virtuosidade organizacional é digna de um estatuto mais elevado na literatura e que deve ser levada em consideração pela comunidade empresarial.

keywords

organizational virtuousness, organizational commitment, organizational citizenship behaviors.

abstract

Recent moral and financial collapse of high profile organizations around the world led the business community, the popular and business press, and researchers to rediscover the role of virtuousness in organizational settings. This research aims to contribute to maintain this momentum. We seek to answer to researchers' suggestion that the exploratory study carried out by Cameron, Bright, and Caza (2004), which related organizational virtuousness and performance, must be pursued employing their measure of organizational virtuousness in other contexts and in relation to other outcomes (Wright & Goodstein, 2007).

This empirical study investigates how (a) the perceptions of organizational virtuousness explain the organizational commitment, (b) the organizational commitment promotes the organizational citizenship behaviors, (c) the perceptions of organizational virtuousness predict the organizational citizenship behaviors directly, and (d) the organizational commitment mediates the relationship between the perceptions of organizational virtuousness and the organizational citizenship behaviors.

Two hundred and twelve individuals from fourteen industrial organizations were surveyed. Individuals reported their perceptions of organizational virtuousness and organizational commitment; their organizational citizenship behaviors were reported by the respective supervisor.

The main findings suggest that (a) the perceptions of organizational virtuousness explain the affective commitment and the normative commitment, (b) the normative commitment promotes the altruistic behaviors, (c) the perceptions of organizational virtuousness explain the sportsmanship, the civic virtue, the altruism, and the global organizational citizenship behavior, and (d) the normative commitment mediates the relationship between the perceptions of organizational virtuousness and the altruism. Despite the limitations of this study, the empirical evidence suggests that organizational virtuousness is worthy of a higher status in the literature and should be considered by the business community.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	12
Capítulo I – VIRTUOSIDADE ORGANIZACIONAL	18
1. Estudos organizacionais positivos	18
1.1 Psicologia positiva	19
1.2 <i>Positive Organizational Scholarship</i> (POS)	22
1.2.1 A positividade em contexto organizacional	22
1.2.2 Desviância positiva	27
1.3 <i>Positive Organizational Behaviour</i> (POB)	28
2. Virtuosidade organizacional	31
2.1 Virtudes e virtuosidade	31
2.2 O conceito de virtuosidade organizacional	33
2.3 Conceitos/projectos favoráveis ou facilitadores de virtuosidade organizacional ...	37
2.3.1 Os melhores locais para trabalhar	37
2.3.2 Organizações autênticas	39
2.3.3 “Empresas vivas”, “amigas da família” e “humanizadas”	41
2.4 Dimensões da virtuosidade organizacional	41
2.4.1 Diferentes taxionomias	42
2.4.2 Compaixão	44
2.4.3 Integridade	46
2.4.4 Perdão	48
2.4.5 Confiança	51
2.4.6 Optimismo	55
3. Consequências da virtuosidade organizacional	57
3.1 Virtuosidade organizacional e desempenho	57
3.2 Efeitos amortecedores e amplificadores	58
3.3 Casos de virtuosidade organizacional	62
3.4 Empenhamento organizacional e CCO como consequências da virtuosidade	64
3.4.1 Empenhamento e CCO como construtos relevantes para o desempenho	65
3.4.2 Virtuosidade organizacional e empenhamento organizacional	66
3.4.3 Virtuosidade organizacional e CCO	68

3.4.4 Empenhamento organizacional e CCO	69
4. Objectivos da pesquisa e modelo de análise	70
 Capítulo II – EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL	72
1. Empenhamento organizacional: um conceito em construção	72
2. Conceitos próximos de empenhamento organizacional	73
2.1 Envolvimento organizacional	74
2.2 Lealdade à organização	75
2.3 Identificação organizacional	77
2.4 Satisfação no trabalho	79
2.5 Contrato psicológico	81
3. Conceptualização do empenhamento organizacional: dos modelos uni aos multidimensionais	82
3.1 Abordagens do empenhamento organizacional	82
3.2 Modelos multidimensionais	84
4. Modelo tridimensional de Meyer e Allen	89
4.1 Vínculos emocionais, sentido de obrigação, custos de saída e/ou ausência de alternativas	89
4.2 Empenhamento afectivo: o vínculo emocional	93
4.2.1 Antecedentes do empenhamento afectivo	95
4.2.2 Consequências do empenhamento afectivo	98
4.3 Empenhamento instrumental: os custos da saída e/ou a ausência de alternativas .	100
4.3.1 Antecedentes do empenhamento instrumental	102
4.3.2 Consequências do empenhamento instrumental	104
4.4 Empenhamento normativo: o sentido de obrigação	105
4.4.1 Antecedentes do empenhamento normativo	108
4.4.2 Consequências do empenhamento normativo	110
4.5 Relação entre empenhamento afectivo, normativo e instrumental	111
5. Virtuosidade e empenhamento organizacional: Fundamentação teórica e hipóteses de investigação	115
5.1 Virtuosidade e empenhamento afectivo	115
5.2 Virtuosidade e empenhamento normativo	118
5.3 Virtuosidade e empenhamento instrumental	119

Capítulo III – COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL	121
1. Comportamentos próprios do papel <i>versus</i> comportamentos extra-papel	121
1.1 A importância dos actos discricionários (extra-papel) para as organizações	121
1.2 Dificuldades de distinção	122
1.3 Construtos extra-papel	123
2. Génese e evolução do conceito de CCO	126
2.1 Antecedentes históricos e conceito tradicional	126
2.2 Crítica à definição de Organ	128
2.3 Redefinição do conceito de CCO: desempenho contextual	130
3. Dimensões dos CCO	133
3.1 Dimensões convencionais	133
3.2 Dimensões da síndrome da cidadania activa organizacional	137
3.3 As dimensões como indicadores de um factor de CCO global	138
3.4 Contextualização das dimensões	140
4. Efeitos dos CCO	141
4.1 CCO e avaliações de desempenho	142
4.2 Relação CCO/eficácia organizacional: dados empíricos, tendência geral e condições moderadoras	144
4.3 Razões para a influência dos CCO na eficácia organizacional	150
5. Antecedentes dos CCO	152
5.1 Antecedentes contextuais	153
5.2 Características individuais	154
5.3 Antecedentes atitudinais	156
5.4 Empenhamento organizacional e CCO: Fundamentação teórica e hipóteses de investigação	161
5.5 Virtuosidade organizacional e CCO: Fundamentação teórica e hipóteses de investigação	165
5.5.1 Identificação organizacional	166
5.5.2 Emoções positivas	167
5.5.3 Contrato psicológico	169
5.5.4 Apoio organizacional percebido	169
5.5.5 Reciprocidade	170
5.6 O efeito mediador do empenhamento na relação entre virtuosidade organizacional e CCO: Fundamentação teórica e hipóteses de investigação	171

Capítulo IV – METODOLOGIA	174
1. Procedimentos	174
2. Amostra	176
3. Instrumentos de medida	179
3.1 Dados obtidos em dupla fonte	179
3.2 Pré-teste	180
3.3 Controlo da variância do método comum	181
3.4 Virtuosidade organizacional	183
3.5 Empenhamento organizacional	186
3.6 Comportamentos de cidadania organizacional	187
4. A virtuosidade organizacional como construto nuclear	190
Capítulo V – RESULTADOS	192
1. Médias, desvios-padrão e correlações	192
2. O poder explicativo das percepções de virtuosidade organizacional para o empenhamento e os CCO	195
3. Como o empenhamento organizacional explica os CCO	198
4. O papel mediador do empenhamento organizacional na relação entre as percepções de virtuosidade e os CCO	199
5. Análises <i>Post-Hoc</i>	204
Capítulo VI – ANÁLISE, DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	205
1. O papel explicativo das percepções de virtuosidade organizacional para o empenhamento organizacional	205
2. O papel explicativo do empenhamento organizacional para os CCO	209
3. O papel explicativo das percepções de virtuosidade organizacional para os CCO ..	213
4. O papel mediador do empenhamento organizacional na relação entre as percepções de virtuosidade organizacional e os CCO	216
5. Implicações para a gestão e conclusões gerais	219
6. Limitações e pesquisas futuras	223
BIBLIOGRAFIA	228
ANEXO I – Questionário dirigido aos subordinados	276
ANEXO II – Questionário dirigido aos superiores hierárquicos	279

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 – <i>Continuum</i> ilustrando a virtuosidade organizacional	35
Figura 1.2 – Modelo de análise	71
Figura 5.1 – Modelo de predição do altruísmo (coeficientes standardizados)	205

INDICE DE TABELAS

Tabela 1.1 – Correlatos dos estudos organizacionais positivos	17
Tabela 1.2 – Perspectivas de desviância positiva	28
Tabela 1.3 – Características das organizações autenticizóticas	40
Tabela 1.4 – Cinco dimensões de virtuosidade organizacional	43
Tabela 2.1 – Modelos multidimensionais do empenhamento organizacional	90
Tabela 2.2 – Caracterização sucinta das três componentes do empenhamento organizacional	92
Tabela 3.1 – Definição de vários comportamentos extra-papel	124
Tabela 3.2 – Dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional	136
Tabela 3.3 – Dimensões de CCO detectadas em empresas a operarem em Portugal	141
Tabela 3.4 – Síntese de razões para o impacto dos CCO na eficácia organizacional	151
Tabela 3.5 – Características individuais potencialmente antecedentes dos CCO.....	155
Tabela 4.1 – Breve caracterização das empresas participantes	177
Tabela 4.2 – Vantagens e desvantagens de cada método de notação dos CCO.....	182
Tabela 4.3 – Análise factorial confirmatória aplicada aos dados de virtuosidade organizacional	185
Tabela 4.4 – Análise factorial confirmatória aplicada aos dados do empenhamento	187
Tabela 4.5 – Análise factorial confirmatória aplicada aos dados dos CCO	189
Tabela 4.6 – Análise de utilidade da virtuosidade organizacional global comparada com as componentes individuais	191
Tabela 5.1 - Médias, desvios-padrão e correlações	194
Tabela 5.2 - Regressões: Como a virtuosidade explica o empenhamento e os CCO	196
Tabela 5.3 - Regressões: Como as três dimensões de empenhamento explicam os CCO	199
Tabela 5.4 – Regressões hierárquicas para teste de mediação do empenhamento na relação entre as percepções de virtuosidade e os CCO	202

INTRODUÇÃO

Os recentes escândalos empresariais ocorridos em várias partes do mundo têm criado o *momentum* para redescobrir o papel da virtuosidade no contexto organizacional (Wright & Goodstein, 2007). A comunidade empresarial, a imprensa popular e económica e os investigadores parecem assumir que cultivar virtudes, tanto a nível individual como organizacional, pode fomentar a melhoria individual e a eficiência e o desempenho organizacionais (George, 2003; Wright & Goodstein, 2007). Um crescente número de estudiosos realça que é preciso colocar as virtudes e a virtuosidade na agenda de pesquisa empresarial e de gestão dos nossos dias (e.g., Gavin & Mason, 2004; Gowri, 2007; Lilius, Worline, Maitlis, Kanov, Dutton & Frost, 2008; Moore & Beadle, 2006; Park & Peterson, 2003; Schudt, 2000; Wright & Goodstein, 2007). Outros autores começaram a investigar empiricamente este tópico (e.g., Bright, Cameron & Caza, 2006; Cameron, Bright & Caza, 2004; Chun, 2005).

Cameron et al. (2004) desenvolveram e operacionalizaram o construto de virtuosidade organizacional, e encontraram resultados promissores no que diz respeito à relação entre virtuosidade organizacional e desempenho. Estes autores também assinalaram como a virtuosidade organizacional é especialmente importante em períodos difíceis (e.g., *downsizing*), e sugeriram a prossecução de trabalho conceptual e empírico adicional (Bright et al., 2006). Wright e Goodstein (2007) aconselharam outros investigadores a empregar a medida de Cameron e colegas noutros contextos e em relação a outros resultados (e.g., empenhamento organizacional). Parece, então, que o estudo das manifestações organizacionais de virtuosidade e suas consequências para indivíduos e organizações continua subdesenvolvido teórica e empiricamente (Cameron, 2003; Cameron et al., 2004; Wright & Goodstein, 2007).

A presente investigação procura “alimentar o *momentum*” e responder aos desafios propostos por aqueles autores. Tendo em conta a referida necessidade de realizar investigação empírica que permita melhor compreender as consequências da virtuosidade para a vida organizacional, o nosso foco assenta em dois construtos amplamente discutidos na literatura e que estão associados ao desempenho dos indivíduos: o empenhamento

organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional (CCO). Mais especificamente, pretende-se compreender como (a) as percepções de virtuosidade organizacional dos indivíduos explicam os seus níveis de empenhamento organizacional; (b) o empenhamento organizacional influencia os CCO; (c) as percepções de virtuosidade organizacional predizem directamente os CCO e (d) o empenhamento organizacional medeia a relação entre as percepções de virtuosidade organizacional e os CCO.

A virtuosidade organizacional refere-se a contextos organizacionais onde as virtudes (e.g., integridade, perdão, e confiança) são praticadas, apoiadas, disseminadas e perpetuadas, tanto a nível individual como colectivo (Cameron et al., 2004). Cameron et al. (2004) sugeriram e validaram empiricamente um modelo de cinco factores compreendendo o optimismo, o perdão, a confiança, a compaixão, e a integridade organizacionais. O optimismo organizacional significa que as pessoas desenvolvem uma crença de que serão bem sucedidas, mesmo perante os maiores desafios, sendo movidas por finalidades nobres. O perdão organizacional significa que os erros são rapidamente perdoados e usados como oportunidades de aprendizagem num contexto caracterizado por elevados padrões de desempenho. A confiança organizacional indica que cortesia, respeito e consideração regem a organização e que as pessoas confiam umas nas outras e nos seus líderes. A compaixão organizacional significa que as pessoas denotam atenção e cuidam umas das outras, e que actos de compaixão e zelo mútuo são comuns na organização. A integridade organizacional indica que a honra e honestidade são marcas fundamentais do comportamento dos líderes e dos colaboradores em geral.

Têm sido encontradas relações estatisticamente significativas entre a virtuosidade organizacional percebida e o desempenho (Cameron, 2003; Cameron et al., 2004). A relevância da virtuosidade para o desempenho é explicada pelas suas qualidades “amortecedoras” e “amplificadoras”. As primeiras protegem a organização de consequências negativas, enquanto as segundas apoiam a escalada de consequências positivas (Cameron et al., 2004, Fredrickson, 2003). A virtuosidade amortece o impacto dos efeitos negativos, criando resiliência contra obstáculos e disfunções. Estudos defendem que as acções virtuosas aumentam a resistência ou a capacidade de absorver ameaças, assim como a recuperação na adversidade (Norman, Luthans & Luthans, 2005).

Por outro lado, a virtuosidade amplifica comportamentos, atitudes e contextos positivos, uma vez que as acções virtuosas tendem a inspirar mais acções deste tipo.

O empenhamento organizacional é o laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, expressando-se na decisão de nela permanecer (Allen & Meyer, 2000). As principais dimensões deste construto são a afectiva (ligação afectiva com a organização), a instrumental (percepção dos custos associados à saída da organização e/ou ausência de alternativas) e a normativa (sentimento de obrigação ou dever de lealdade para com a organização). O empenhamento afectivo e o empenhamento normativo estão associados a melhores desempenhos, ao passo que o instrumental está associado a desempenhos menos bons (Allen & Meyer, 2000; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnysky, 2002).

Os CCO foram originalmente definidos como comportamentos discricionários que se relacionam e contribuem para o funcionamento eficaz de uma organização, não sendo explicitamente reconhecidos pelo sistema formal de recompensas (Organ, 1988a). Mais tarde, Organ (1997) sugeriu que os CCO poderiam ser redefinidos em termos de desempenho contextual: “contribuições para a manutenção e melhoria do contexto social e psicológico que apoia o desempenho da tarefa” (p. 91). A essência do conceito de CCO reside na ideia de que organizações que dependam unicamente de comportamentos prescritos são sistemas sociais frágeis (Katz, 1964). As cinco dimensões, porventura, mais frequentemente examinadas pelos investigadores (Schnake & Dumler, 2003) são o altruísmo, o desportivismo, a cortesia, a conscienciosidade e a virtude cívica. Estudar os CCO é importante porque os mesmos promovem o capital social, e melhoram o funcionamento organizacional (Bolino, Turnley & Bloodgood, 2002) e a eficácia (Podsakoff & MacKenzie, 1997; Rego & Cunha, 2008a).

Pese embora a prolixa literatura sobre os antecedentes do empenhamento organizacional e dos CCO, não são conhecidas pesquisas que relacionem estes construtos com as percepções de virtuosidade organizacional. Ainda que a confiança e a integridade (dimensões da virtuosidade organizacional) tenham sido alvo da atenção de vários autores, são desconhecidos estudos que as tratem como componentes do construto de virtuosidade

organizacional, isto é, em combinação com o optimismo, o perdão e a compaixão. A presente investigação assume que, para construir uma “forte ciência do comportamento organizacional” (Wright & Quick, 2009a, p. 155), mais esforços teóricos e empíricos são necessários em prol da identificação de fontes de associação frutífera entre “organizações saudáveis” e indivíduos saudáveis (Kets de Vries, 2001; Wilson, Dejoy, Vanderberg, Richardson & McGrath, 2004). Ao relacionar a virtuosidade organizacional com o empenhamento e os CCO, esperamos contribuir para tornar este novo conceito mais familiar e relevante para os investigadores das áreas da psicologia e da gestão.

Em suma, a virtuosidade organizacional pode ser encarada como um construto “positivo” que se reflecte na resposta atitudinal e comportamental dos indivíduos (e.g., empenhamento organizacional e CCO). Pelas razões expostas, e tendo também em atenção os contributos da psicologia positiva e dos estudos organizacionais positivos, preconiza-se a edificação de uma nova perspectiva assente na “gestão positiva de pessoas”.

A dissertação é constituída por seis capítulos. O Capítulo 1 começa por enquadrar a virtuosidade organizacional no âmbito dos estudos organizacionais positivos, seguindo-se a apresentação dos principais desenvolvimentos teóricos, conceptuais e empíricos relacionados com o conceito de virtuosidade organizacional e suas dimensões. São ainda identificadas as principais contribuições para a compreensão das consequências da percepção de virtuosidade em contexto organizacional. Segue-se uma alusão breve ao empenhamento organizacional e ao CCO como construtos relevantes para o desempenho, e sua relação com a virtuosidade organizacional. Finalmente, são apresentados os objectivos da pesquisa e o modelo de análise, identificando as variáveis dependentes, independentes e mediadora do estudo.

No Capítulo 2, procede-se à revisão de literatura sobre o empenhamento organizacional, fazendo-se referência à delimitação conceptual, medidas usadas e evolução do construto. Em continuidade, é dado especial destaque ao modelo multidimensional de Meyer e Allen, sendo revistos os principais antecedentes e consequências de cada uma das dimensões do empenhamento organizacional. Por fim, são reunidas algumas premissas fundamentais que

justificam a relação entre as percepções de virtuosidade organizacional e o empenhamento afectivo, normativo e instrumental, servindo de base à formulação das hipóteses.

O Capítulo 3 inicia-se com a noção de comportamentos extra-papel, sua importância para as organizações e dificuldades de delimitação entre estes e os comportamentos próprios do papel. Seguidamente, apresenta-se o CCO como um dos principais construtos relacionados com o desempenho extra-papel, sua origem, evolução e reconceptualização. Dá-se conta da sua multidimensionalidade e são ainda identificadas as principais contribuições para a compreensão dos seus antecedentes e da sua influência na eficácia organizacional. Finalmente, são apresentados os modelos teóricos explicativos das relações entre (a) o empenhamento organizacional e os CCO, (b) a virtuosidade organizacional e os CCO e (c) o efeito mediador do empenhamento organizacional na relação entre virtuosidade organizacional e CCO, bem como as hipóteses de investigação formuladas com vista a tratar as referidas relações.

O Capítulo 4 começa por descrever e justificar as opções metodológicas e os procedimentos adoptados, seguindo-se a caracterização da amostra. São ainda apresentados os instrumentos de medida, bem como as razões de utilização do método de dupla fonte. Os CCO foram relatados pelo superior hierárquico, enquanto que as percepções de virtuosidade organizacional e o empenhamento foram descritos pelo subordinado. Por fim, são apresentados elementos de validação dos questionários, designadamente, através de análises factoriais confirmatórias.

No Capítulo 5, debruçamo-nos sobre os resultados de investigação. Em primeiro lugar, são especificados os resultados atinentes ao poder explicativo das percepções de virtuosidade organizacional para o empenhamento e para os CCO. Em segundo lugar, damos conta de como o empenhamento organizacional explica os CCO. Terceiro: especificamos os resultados respeitantes ao papel mediador do empenhamento organizacional na relação entre as percepções de virtuosidade e os CCO.

No Capítulo 6, tem lugar a discussão e análise dos resultados expostos no capítulo anterior, tendo em conta as principais evidências empíricas e proposições teóricas existentes na

literatura. São apresentadas as principais conclusões da dissertação tendo por base as hipóteses de investigação formuladas. São ainda identificadas as principais implicações da pesquisa, quer em termos teóricos quer em termos práticos para as organizações. Por último, assumem-se as principais limitações do estudo e propõem-se algumas pistas de investigação que estudos vindouros poderão levar a cabo.

Capítulo I

VIRTUOSIDADE ORGANIZACIONAL

1. Estudos organizacionais positivos

A virtuosidade organizacional enquadra-se no contexto dos estudos organizacionais positivos, um movimento relativamente recente nas ciências organizacionais que tem conquistado terreno progressivamente (Bright et al., 2006; Luthans & Avolio, 2009a; Wright & Quick, 2009a, 2009b). A ênfase nos fenómenos positivos tem-se multiplicado em várias áreas. Cameron, Dutton e Quinn (2003) focaram alguns correlatos dos estudos organizacionais positivos que têm examinado dinâmicas positivas (Tabela 1.1).

Tabela 1.1 - Correlatos dos estudos organizacionais positivos

Psicologia positiva	O seu foco é nas forças e na construção do melhor da vida. A suposição básica é que a bondade e excelência não são ilusões mas estados autênticos e modos de ser que podem ser analisados e alcançados.
Psicologia comunitária	Princípios e práticas associados à prevenção da doença e à melhoria da saúde. Alguns estudos (embora escassos) têm abordado estas questões e os seus resultados positivos.
Desenvolvimento Organizacional (DO) e inquirição apreciativa	O DO reporta a um conjunto de técnicas e estratégias de mudança, desenvolvimento, e melhoria do funcionamento das organizações. Neste âmbito, tem emergido um movimento designado inquirição apreciativa que se refere a um conjunto de práticas de mudança baseadas na suposição de que as organizações têm um centro positivo que, se revelado e utilizado, desencadeia energia positiva e melhoria. Para tal, recorre-se a questões positivas que arrastam o espírito humano nas organizações.
Comportamento pró-social e de cidadania	Refere-se a acções voluntárias que providenciam benefícios para outras pessoas e excedem o papel requerido sem estarem associadas ao sistema formal de recompensas.
Responsabilidade social da empresa	Centra-se na obrigação das empresas assumirem determinados problemas sociais beneficiando a sociedade e, potencialmente, a si próprias. Estudos apontam para uma relação positiva entre o envolvimento em actividades socialmente responsáveis e o desempenho financeiro.

Construída a partir de Cameron et al. (2003)

Cameron et al. (2003) reconheceram que a ênfase nos fenómenos positivos não é única nem nova. À crítica de que se trata de “*old wine in new bottles*”, Luthans e Avolio (2009a, p. 296) responderam que, embora as noções positivas no local de trabalho não sejam novas (remontam ao estudos de Hawthorne; Luthans, 2002b), o contexto ambiental e os

construtos positivos agora focados são geralmente bastante diferentes (contrapõem com a metáfora “*a new restaurant*”).

A literatura tem documentado o interesse crescente nas dinâmicas positivas no contexto organizacional. É disso exemplo a recente edição especial do *Journal of Organizational Behavior* (2009). Com base no ímpeto do movimento da psicologia positiva (Diener, 2000; Fredrickson, 2003; Park, Peterson & Seligman, 2004; Peterson & Seligman, 2003; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Snyder & Lopez, 2002; Wright & Cropanzano, 2004), vários investigadores têm notado a necessidade, no que diz respeito à pesquisa organizacional, de uma abordagem baseada na positividade. Esta abordagem tem sido denominada *Positive Organizational Scholarship* (Bright et al., 2006; Cameron & Caza, 2004; Cameron et al., 2003) e *Positive Organizational Behavior* (Larson & Luthans, 2006; Luthans, 2002a, 2002b, 2003; Nelson & Cooper, 2007; Norman et al., 2005).

1.1 Psicologia positiva

Nos finais dos anos 1990, Martin Seligman, no papel de presidente da *American Psychological Association*, estimulou o movimento da psicologia positiva focando as forças humanas e a construção de uma vida melhor. Seligman (1998, 2002) argumentou que, desde a 2ª Guerra Mundial, a psicologia tradicional se concentrou quase exclusivamente sobre a patologia humana, e relatou que mais de 99% da pesquisa psicológica dos últimos 50 anos se focalizou nos fenómenos negativos ou na transição do negativo para o normal, isto é, em questões relacionadas com patologias ou na forma de as ultrapassar. Com a colaboração de Mihaly Csikszentmihalyi, reuniu investigadores da área que se aplicaram sobre “o que faz a vida valer a pena ser vivida” e assiste-se ao crescimento do interesse pelo movimento da psicologia positiva (Fredrickson, 2003, p. 330). Foi neste sentido que as autobiografias de 180 jovens freiras católicas foram usadas, mais de 60 anos depois, num estudo que associou a longevidade destas ao conteúdo emocional positivo das suas redacções. Constatou-se que as freiras que exprimiam mais emoções positivas viveram, aproximadamente, mais 10 anos (Fredrickson, 2003; Wright & Cropanzano, 2004).

A suposição básica da psicologia positiva é de que a bondade e a excelência não são ilusões, mas estados autênticos e formas de estar que podem ser analisadas e alcançadas. A psicologia positiva focaliza-se em três pontos-chave: (1) traços individuais positivos (e.g., carácter, talentos, interesses e valores); (2) experiências subjectivas positivas (e.g., felicidade, prazer, alegria e satisfação); (3) instituições positivas (e.g., família, escola, empresa, comunidade e sociedade). As instituições positivas permitem (ou não) os traços individuais positivos que, por sua vez, permitem (ou não) as experiências subjectivas positivas (Cameron et al., 2003; Park & Peterson, 2003; Seligman, 1998, 1999). Segundo Tjeltveit (2003), a psicologia positiva é assim denominada (positiva) porque se refere a dimensões da existência humana que são boas, positivas, virtuosas e excelentes. Trata-se assim de um termo abrangente para teorias e investigação acerca do que torna a vida merecedora de ser vivida (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

As forças de carácter, que constituem uma das preocupações da psicologia positiva (Seligman, 2002), podem ser definidas como traços positivos que se reflectem nos pensamentos, sentimentos e comportamentos, e conduzem à realização e à excelência humana. Estas existem em diferentes graus e podem ser medidas enquanto diferenças individuais (Park et al., 2004). Seligman (1999) exigiu uma classificação científica das forças de carácter, também designadas “virtudes”, promotoras da capacidade de adaptação (resiliência) e da responsabilidade nos indivíduos e nas famílias. Mais tarde, Park et al. (2004) procuraram a relação entre várias forças de carácter e o bem-estar subjectivo, observando, especificamente, a satisfação com a vida (aspecto cognitivo do bem-estar subjectivo) que reflecte a apreciação, por parte do indivíduo, da sua vida como um todo. Estes autores concluíram que a esperança, o entusiasmo, a gratidão, o amor e a curiosidade se encontram fortemente associadas à satisfação com a vida. Uma outra conclusão deste estudo é que quanto mais intensamente uma força é confirmada maior a satisfação com a vida. Como Peterson e Park (2006) assinalaram, o carácter¹ importa porque estimula os indivíduos a fazerem a coisa “certa”. Mais recentemente, Peterson, Park, Hall e Seligman (2009) expandiram o trabalho de Peterson e Seligman (2004) sobre as forças de carácter para contexto organizacional.

¹ Wright e Goodstein (2007) definiram carácter como “qualidades habituais interpenetráveis dentro dos indivíduos, e aplicáveis às organizações, que os confinam e levam a desejar perseguir o bem pessoal e social” (p. 932).

A virtude² também se tem tornado um conceito central da psicologia positiva. Sandage e Hill (2001) ilustraram que várias narrativas filosóficas acerca da ética da virtude sugerem diversas áreas de congruência entre a virtude e a psicologia positiva, nomeadamente, a promoção da saúde positiva e do desenvolvimento humano (ou a “vida boa”), a relação com uma personalidade saudável e o bem-estar da comunidade, o cultivar da força humana e sua capacidade de adaptação, uma ligação com a procura de significado na vida e um fundamento na sabedoria. Do mesmo modo, outros autores têm assegurado a inclusão da virtude no movimento da psicologia positiva, onde se lhe dá um papel de relevo na explicação de acções e motivações humanas dignas de serem louvadas (McCullough & Snyder, 2000; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Peterson e Seligman (2003) reconheceram que bons exemplos de pesquisa psicológica do passado podem ser reclamados como psicologia positiva, nomeadamente, estudos no âmbito da felicidade (Diener, 1984), optimismo (Scheier & Carver, 1985), bem-estar psicológico (Ryff, 1989), *flow* (Csikszentmihalyi, 1990), esperança (Snyder, 1994) e emoções positivas (Fredrickson, 1998).

A notoriedade deste campo foi alcançada com a edição de um conjunto de obras marcantes, como por exemplo, *The Handbook of positive psychology* (Snyder & Lopez, 2002), *A psychology of human strengths* (Aspinwall & Staudinger, 2003), *Flourishing* (Keyes & Haidt, 2003), *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Peterson & Seligman, 2004), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (Lopez & Snyder, 2004), *Positive psychology in practice* (Linley & Joseph, 2004), *Handbook of methods in positive psychology* (Ong & van Dulmen, 2007). Em 2006, nasceu o *Journal of Positive Psychology* constituindo um importante marco neste processo de maturação.

Embora não possamos dizer que a psicologia positiva tenha ignorado totalmente o local de trabalho³, só mais recentemente dois desenvolvimentos tiveram expressão no foco e

² Pode ser definida como “disposição para agir, desejo, e sentimento que envolve o exercício de julgamento e conduz a uma reconhecida excelência humana ou exemplo de florescimento humano” (Yearley, 1990, p. 13 *apud* Peterson & Seligman, 2003, p. 26).

³ A pesquisa da Gallup foi uma das primeiras a demonstrar a aplicação prática que a psicologia positiva poderia ter no local de trabalho (Luthans & Avolio, 2003).

aplicação às organizações e ao desempenho dos recursos humanos: o POS (*Positive Organizational Scholarship*), direccionado para uma larga escala e o POB (*Positive Organizational Behaviour*), direccionado para uma escala mais restrita, como veremos de seguida.

1.2 Positive Organizational Scholarship (POS)

1.2.1 A positividade em contexto organizacional

O valor de uma abordagem positiva nas organizações e nos locais de trabalho tem vindo a ser reconhecido. Por exemplo, Fredrickson (2003) referiu-se a espirais ascendentes de emoções positivas no local de trabalho que podem contribuir para a transformação organizacional. As experiências de emoções positivas de um indivíduo podem repercutir-se nos outros membros organizacionais e, conseqüentemente, melhorar o funcionamento organizacional bem como ajudar as organizações a prosperarem. A autora assumiu mudar a sua tónica dos indivíduos para as organizações e, segundo a sua teoria *broaden-and-build*, “esforços para cultivar emoções positivas podem ajudar as organizações a evitar a estagnação, e a alcançar harmonia, energia e prosperidade” (p. 175). Os estudos organizacionais positivos procuram exactamente compreender a dinâmica dentro das organizações que produzem resultados extraordinários, tanto para as organizações como para os seus membros.

Se a lógica da psicologia positiva for então transposta para o domínio da gestão, “acabaremos por reconhecer que gerir pessoas não é reparar o que está errado nelas – mas identificar e desenvolver o que está certo” (Cunha, Rego & Cunha, 2007, p. 74). O tema adquiriu especial projecção com o trabalho de Cameron e colegas (2003), ao publicarem um livro (*Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*) que traça o mapa de um território relativamente desconhecido no estudo do comportamento, processos, estruturas e dinâmica das organizações. Encontra-se em preparação um novo *Handbook* sobre a matéria: *Handbook of positive organizational scholarship* (Oxford

University Press). Esta nova disciplina focaliza-se no que é extraordinariamente positivo nas organizações, mais especificamente, em *comportamentos* extraordinários e nas *condições* organizacionais que permitem que esses comportamentos floresçam (Gittell, 2003, p. 294; itálico do autor).

O movimento POS não defende simplesmente um programa de investigação com vista a estudar as melhores práticas, mas o estudo do que é positivo e próspero, conduzindo alegadamente ao desempenho individual e organizacional excepcional. Refere-se à dinâmica nas organizações que conduz ao desenvolvimento de força, vitalidade e prosperidade nos empregados (Cameron et al., 2003). Robert Quinn, em entrevista, afirmou que “qualquer padrão de excelência é um padrão digno de interesse” (Bernstein, 2003, p. 267). Esta disciplina também inclui preocupações instrumentais mas, contrariamente aos tradicionais estudos de eficácia organizacional, coloca uma maior ênfase em ideias de “bondade” e potencial humano positivo, procurando compreender o que representa e se aproxima do melhor da condição humana (Cameron et al., 2003, p. 4; aspas dos autores). Segundo Cameron e colegas (2003), o POS consagra atenção aos facilitadores (e.g., processos, capacidades, estruturas, métodos), às motivações (e.g., generosidade, altruísmo) e aos resultados ou efeitos (e.g., vitalidade, significado, relações de elevada qualidade) associados a fenómenos positivos.

Esta nova disciplina “não representa uma única teoria, mas focaliza-se em dinâmicas que são tipicamente descritas por palavras tais como *excelência*, *prosperidade*, *abundância*, *resiliência* ou *virtuosidade*” (Cameron et al., 2003, p. 4; itálico dos autores). As suas várias perspectivas são mais facilmente compreendidas atendendo aos três conceitos que compõem a designação - *Positive Organizational Scholarship*.

Positive refere-se a uma orientação e tendência afirmativa que apresenta três alusões gerais: (1) perspectiva positiva (que “foge” de fenómenos negativos), (2) ênfase na bondade ou no melhor da condição humana e (3) desviância positiva ou resultados extraordinariamente bem sucedidos. Ou seja, o POS procura compreender os estados positivos (e.g., resiliência, significado), bem como as dinâmicas e resultados associados a tais estados (e.g., gratidão, relações positivas). *Organizational* refere-se à dinâmica

interpessoal e estrutural activada dentro e através das organizações, especialmente, tendo em conta o contexto em que os fenómenos positivos ocorrem. Ou seja, investiga os fenómenos positivos dentro das organizações, assim como os contextos organizacionais positivos em si mesmo. *Scholarship* refere-se à investigação científica teórica e rigorosa do que é positivo em contextos organizacionais. Não faltam registos de auto-ajuda que recomendam prescrições relativamente simples para atingir a felicidade, a realização ou a eficácia. Contudo, à maioria destas contribuições falta credibilidade empírica e explicações teóricas no que respeita à forma e razões do seu funcionamento. Daí a necessidade de cuidado nas definições dos termos, uma base racional para prescrições e recomendações, consistência com os conhecimentos resultantes de trabalho anterior e com os procedimentos científicos no desenho de conclusões (Cameron & Caza, 2004; Cameron et al., 2003).

O movimento POS não ignora a presença de dificuldades, contrariedades e desafios nas organizações, antes defende a sua interpretação, gestão e transformação de forma a revelar o que é positivo. Este procura integrar as condições positivas, sem uma mera ausência do negativo (“acentuar o positivo” sem pretender inteiramente “negar o negativo”; Wright & Quick, 2009a, p. 151; aspas dos autores), dedicando especial atenção às organizações tipificadas pela estima, coragem, compaixão, resiliência, perdão, virtuosidade e vitalidade, emoções positivas outrora negligenciadas (Bernstein, 2003; Cameron & Caza, 2004). Em vez de se concentrar nos comportamentos negativos que algumas organizações originam ou mesmo nos modos normais de comportamento organizacional, o POS focaliza-se na virtuosidade inerente às organizações (Cameron et al., 2003). Por exemplo, projecta como a virtuosidade nas organizações está associada ao seu desempenho em contextos de *downsizing*, em contraste com focos mais comuns de como as organizações tentam mitigar os efeitos prejudiciais de tal prática (Cameron, 2003). Desta forma, a virtuosidade organizacional é encarada como uma componente-chave do POS.

É um facto que os fenómenos negativos têm recebido uma atenção especial por parte da ciência organizacional. Walsh (1999) efectuou um estudo sobre a linguagem utilizada no *Wall Street Journal* e constatou que termos positivos como virtude, integridade e compaixão raramente apareciam, enquanto termos agressivos do mundo de negócios (e. g.

competir, lutar, vencer) quadruplicaram no período em estudo. Em contexto organizacional, encontra-se o exemplo do típico procedimento de avaliação de desempenho em que os avaliadores enfatizam os aspectos negativos do comportamento do trabalhador, tendo um efeito prejudicial na realização dos seus objectivos (Wright & Cropanzano, 2004).

Segundo Clifton e Harter (2003), uma organização que se baseie nos pontos fortes não tem que ignorar as fraquezas, podendo alcançar a optimização através do interesse e desenvolvimento de talentos, compreendendo e gerindo os pontos fracos. Seguem-se as principais razões para a referida negligência dos fenómenos positivos em estudos organizacionais:

(a) *A falta de mecanismos de medição válidos e fiáveis.* A maioria das pesquisas neste campo têm sido mais de âmbito conceptual do que empírico, exceptuando algumas análises qualitativas (e.g., Dutton, Frost, Worline, Lilius & Kanov, 2002; Worline, Dutton, Frost, Kanov & Maitlis, 2003) e quantitativas (e.g., Baker, Cross & Wooten, 2003; Clifton & Harter, 2003; Rhee, Dutton & Bagozzi, 2003);

(b) *A associação da positividade com dogmatismo filosófico, moral e religioso, sem relevância científica.* Por exemplo, a esperança e o optimismo foram interpretados como ilusões ou associados a ingenuidade (Scheier, Carver & Bridges, 1994), enquanto a virtuosidade organizacional tem sido rejeitada como uma “sacarina”, anti-intelectual ou moralmente dogmática (Sandage & Hill, 2001). Contudo, o fundamento científico e teórico do movimento POS está retratado, como vimos, na utilização consciente da expressão *scholarship*, sendo notável o esforço deste movimento em explicar o funcionamento das dinâmicas positivas nas organizações. Cameron, em entrevista, afirmou que “estamos firmemente empenhados em investigar cientificamente os fenómenos positivos” (Bernstein, 2003, p. 267);

(c) *O facto de as situações negativas terem maior impacto nas emoções e nos comportamentos individuais do que as positivas.* Os fenómenos negativos estão associados a consequências mais extremas, por isso têm sido objecto de mais investigação, tanto nas

ciências psicológicas como nas organizacionais (e.g., problemas e disfunções). Parece existir uma tendência natural para estudar o que mais afecta negativamente o bem-estar e a saúde, e ignorar o que é positivo ou prazenteiro por “apenas” impedir a experiência gratificante (Rego & Cunha, 2009, p. 17; aspas dos autores). “As mudanças corporais, a vontade de agir e as expressões faciais produzidas pelas emoções positivas não são tão específicas ou relevantes para a sobrevivência como as produzidas pelas emoções negativas” (Fredrickson, 2003, p. 331). As emoções positivas são também um pouco mais difíceis de estudar pois enquanto a alegria, o divertimento e a serenidade não se distinguem com facilidade, a raiva, o medo e a tristeza são experiências claramente distintas (Fredrickson, 2003).

Pese embora este enviesamento para o negativo, é necessário dirigir o foco aos aspectos positivos. Gestores que se focalizam nas suas forças e nas dos seus colaboradores estão mais capacitados para alcançar elevados desempenhos (Roberts, Spreitzer, Dutton, Quinn, Heaphy & Baker, 2005). Fredrickson (2003) demonstrou que a positividade faz mais do que apenas assinalar a ausência do negativo. A autora concluiu que a positividade pode transformar as pessoas para melhor, torná-las mais optimistas, resilientes e socialmente ligadas. Consequentemente, as pessoas podem tornar-se mais cooperativas no trabalho e mais empenhadas na organização, o que gera melhores desempenhos. Por conseguinte, o foco no positivo pode ajudar a ultrapassar problemas e disfunções e a fomentar a saúde individual e organizacional.

Em suma, é necessária uma atenção adicional aos aspectos positivos para não continuarmos a ser dominados pelo foco no negativo (Cameron & Caza, 2004; Caza & Caza, 2008) e para ultrapassarmos a sub-representação dos fenómenos positivos na ciência organizacional (i.e., tudo aquilo que representa bem-estar, virtuosidade, florescimento pessoal e organizacional). Luthans e Avolio (2009a) também referiram a necessidade de um maior equilíbrio entre ambos os focos.

1.2.2 Desviância positiva

Spreitzer e Sonenshein (2004) apresentaram o conceito de desviância positiva como noção base do POS. A desviância positiva refere-se a “casos extremos de excelência quando as organizações e os seus membros se libertam das amarras das normas para apresentarem comportamentos louváveis” (Spreitzer & Sonenshein, 2004, p. 845). Os “desviantes positivos” são assim compelidos por um desejo de servir os outros, mais do que pela oportunidade de alcançarem glória pessoal, não sendo as suas intenções conduzidas pela instrumentalidade ou pela troca (Spreitzer & Sonenshein, 2003). A expansão do nível de análise individual da desviância positiva para o nível de análise organizacional permitiu o estudo de questões pertinentes para o POS.

A ideia tradicional de “desviância” referia-se a comportamentos intencionais que se afastavam das normas organizacionais e que ameaçavam o bem-estar da organização, dos seus membros ou de ambos (Bennett & Robinson, 2000). Spreitzer e Sonenshein (2004) argumentaram, a este respeito, que a desviância tradicional era incompleta por não captar a imensidão de comportamentos presentes nas organizações. A desviância concebida enquanto conjunto de comportamentos negativos não considerava o modo como a organização e os seus membros participavam nos comportamentos positivos. Assim, o desenvolvimento de um conceito de desviância positiva fornecerá um enquadramento conceptual para o entendimento dos comportamentos positivos “desviantes”, que têm efeitos profundos nos indivíduos e nas organizações que neles participam e deles beneficiam.

No campo da sociologia, encontram-se quatro grandes perspectivas de desviância positiva: (1) abordagem estatística; (2) abordagem de hiper-conformidade; (3) abordagem reactiva; (4) abordagem normativa (Tabela 1.2).

Tabela 1.2 – Perspectivas de desviância positiva

Abordagem estatística	Refere-se a comportamentos que diferem da média ou das experiências normais, ou seja, os desviantes possuem comportamentos que a maioria do grupo não possui. Esta versão estatística tem as suas limitações. Por definição, qualquer pessoa que pontue dentro da minoria numa curva comportamental é um desviante, ou negativo (à esquerda) ou positivo (à direita).
Abordagem de hiper-conformidade	Argumenta que a desviância positiva apresenta uma conformidade excessiva às normas. Este tipo de comportamento torna-se desviante porque vai além dos limites considerados apropriados por um grupo de referência. Segundo esta abordagem, “demasiado de algo”, mesmo que seja bom, acaba por se tornar problemático, assemelhando-se à desviância tradicional.
Abordagem reactiva	Concentra-se nas reacções de um público relativamente a um determinado comportamento. Um comportamento é considerado desviante se ocorrer uma condenação por parte de um público, assim, se não existir reacção negativa, não ocorre nenhum comportamento desviante. De acordo com esta abordagem, os actos excelentes ou virtuosos não são desviantes porque não exigem uma reacção negativa.
Abordagem normativa	É considerada a mais apropriada para o POS, onde a desviância positiva é definida como um comportamento intencional que se afasta significativamente das normas de um grupo referente, de modo louvável (Spreitzer & Sonenshein, 2003). É importante referir que a definição de desviância positiva se centra em comportamentos com intenções <i>louváveis</i> independentemente dos <i>resultados</i> .

Construída a partir de Spreitzer e Sonenshein (2004)

Para Spreitzer e Sonenshein (2003), a desviância positiva faz parte de uma extensa família de comportamentos pró-sociais. Por exemplo, os CCO partilham a orientação positiva da desviância positiva, mas não envolvem um afastamento significativo das normas numa direcção virtuosa. Em vez disso, são pequenas desviâncias às descrições de funções, enquanto os comportamentos desviantes positivos são verdadeiramente extraordinários por representarem afastamentos dramáticos das normas e exemplificarem comportamentos dignos de louvor (Spreitzer & Sonenshein, 2003). Estes autores ainda identificaram outros comportamentos que se relacionam com a desviância positiva (e.g., responsabilidade social das empresas; *whistleblowing*).

1.3 Positive Organizational Behaviour (POB)

O rápido desenvolvimento do POS tem contribuído para o entendimento da excelência e do crescimento proporcionados pelas organizações. Este movimento oferece uma “nova forma de olhar” para um “velho fenómeno”, que conheceu antecessores de relevo como Likert, McGregor ou Maslow. Mas foi Fred Luthans um dos pioneiros a interessar-se pela

perspectiva positiva nas organizações, através da associação com a *Gallup*. Durante mais de trinta anos, esta organização centrou-se no estudo da excelência ou do alto desempenho, investigando a natureza dos pontos fortes e dos talentos humanos (Clifton & Harter, 2003). O foco da *Gallup* nas “forças” em detrimento das “fraquezas”, impulsionou este investigador a direccionar estas ideias para o seu trabalho (Bernstein, 2003). Por outro lado, Luthans (2002a, 2002b, 2003), ao constatar que apenas um dos 55 capítulos do primeiro *Handbook of positive psychology* destacava o local de trabalho, propôs o *Positive Organizational Behavior* (POB) na tentativa de preencher este vazio.

Específico para o contexto organizacional, o POB é definido como “o estudo e aplicação de forças e capacidades psicológicas orientadas positivamente para os recursos humanos que podem ser medidas, desenvolvidas, e geridas eficazmente para melhorar o desempenho no local de trabalho nos dias de hoje” (Luthans, 2002b, p. 59). Baseia-se então em critérios bastante específicos. Primeiro: fundamenta-se em investigações empíricas e teóricas rigorosas. Segundo: por serem estados e não traços, podem ser desenvolvidos e geridos para a melhoria do desempenho dos indivíduos e organizações. Terceiro: estes estados podem ser validamente medidos e, por isso, podem ser quantificados para fornecer *feedback* (Norman et al., 2005).

Segundo Norman et al. (2005), os estados POB incluem a auto-eficácia (ou autoconfiança), a esperança, o optimismo, e a resiliência, que quando combinados formam o “capital psicológico positivo” ou, simplesmente, *PsyCap* (de *Psychological Capital*). O *PsyCap* é um estado psicológico positivo dos indivíduos que pode ser desenvolvido e canalizado para o desempenho, englobando quatro dimensões que se inter-relacionam: (a) auto-eficácia (capacidade de mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e os recursos de acção necessários para realizar com sucesso tarefas específicas num dado contexto); (b) esperança (determinação e energia na prossecução dos objectivos e capacidade para desenvolver vias alternativas de resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades); (c) optimismo (atribuição de eventos negativos a factores externos, temporários e específicos, e de eventos positivos a factores internos, estáveis e globais); (d) resiliência (capacidade de lidar eficazmente com a adversidade, a incerteza, o conflito e o fracasso) (Luthans & Avolio, 2003; Rego & Cunha, 2009). No livro de Luthans, Youssef

e Avolio (2007) são sugeridos outros aspectos que podem, porventura, ser abrangidos sob a denominação PsyCap (e.g., criatividade, sabedoria, bem-estar, *flow*, humor, autenticidade, gratidão, perdão, inteligência emocional, espiritualidade, coragem).

Alguns estudos apontam o PsyCap como uma importante fonte de vantagem competitiva (Luthans et al., 2007; Luthans & Youssef, 2004). Norman e colegas (2005) chamaram a atenção para investigações que têm focado o impacto das forças psicológicas do PsyCap na eficácia da liderança, bem como nas atitudes de satisfação e de empenhamento por parte dos trabalhadores (Larson & Luthans, 2006). Pesquisas efectuadas em serviços e indústrias de alta tecnologia mostraram que o PsyCap se relacionava com o desempenho e com a satisfação (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007). Avey, Wernsing e Luthans (2008) demonstraram que os empregados com mais elevado PsyCap teriam mais emoções positivas e, conseqüentemente, maior ligação e menor cinismo e também exibiam mais cidadania organizacional e menos comportamentos desviantes. Um outro estudo recente examinou o papel mediador desempenhado pelo capital psicológico na relação entre o clima organizacional de apoio e o desempenho dos empregados (Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008).

O POB distingue-se das características mais fixas e mais parecidas com traços e virtudes que dominam a psicologia positiva. De acordo com Hackman (2009b), os conceitos centrais do POB são mais “*state-like*” (mais abertos ao desenvolvimento) do que “*trait-like*” (sendo os traços disposições ou atributos humanos relativamente estáveis). Segundo Wright e Quick (2009a), o POB está mais interessado em características temporárias (como estados), ou seja, “o POB visa focalizar-se nos processos psicológicos e comportamentais que são conducentes a estratégias de intervenção de mudança mais imediatas e de curto-prazo” (p. 148). Distingue-se ainda do movimento paralelo do POS pois, ao contrário deste, o POB focaliza-se a um nível mais micro (Luthans & Avolio, 2003). Nelson e Cooper (2007, pp. 3 e 4) assinalaram que “os pesquisadores do POB estudam *estados* psicológicos (itálico dos autores) que podem ser validamente medidos, e que são flexíveis em termos de intervenções nas organizações para melhorar a *performance* de trabalho”, enquanto “o movimento POS procura compreender a excelência humana e o desempenho organizacional excepcional”.

Contudo, convém salientar que o POB e o POS se complementam e que ambos se baseiam e emergem da psicologia positiva (Norman et al., 2005). Luthans e Avolio (2009b), em resposta à utilização indistinta dos referidos termos por Hackman (2009a), defendem que, apesar de partilharem algumas similitudes, ambos apresentam diferenças. Nomeadamente, (1) são distintos os construtos sobre os quais se têm focalizado até à data (e.g., POS – compaixão, gratidão, perdão; POB – esperança, optimismo, eficácia); (2) o POB utiliza o *state-trait continuum* como uma parte central do seu enquadramento conceptual, enquanto o POS caracteriza um *deviance continuum* (do negativo para o normal e deste para o positivo); (3) o POB e o POS diferem quanto ao nível de análise em que se desenvolvem.

Embora o POS dê alguma atenção aos níveis individual e interpessoal e o POB se esteja a mover para níveis grupais e organizacionais, a maior diferença entre ambos é que o POS está mais inclinado para o nível de análise organizacional (Cameron & Lavine, 2006), enquanto o POB está mais afecto aos níveis micro e médio (Luthans & Avolio, 2009a). Ou seja, o POB tem-se desenvolvido de níveis de análise individual para níveis de análise grupal e organizacional, contrariamente ao POS que tem passado de níveis de análise organizacional para grupal e individual. Todavia, ambos mostram atenção para níveis e focos de análise específicos. A literatura tem claramente situado o POS no nível organizacional, com um crescente número de estudos empíricos (e.g., Bright et al., 2006; Cameron, 2003; Cameron et al., 2004). Embora o POB tenha um peso considerável no nível de análise individual, muitos estudos no âmbito do POB têm recentemente focado o nível de análise grupal (West, Patera & Carsten, 2009) e organizacional (Avey et al., 2008). Por conseguinte, é previsível que no futuro “a literatura do POB e do POS se torne cada vez mais integrada” (Luthans & Avolio, 2009b, p. 327).

2. Virtuosidade organizacional

2.1 Virtudes e virtuosidade

A palavra *virtus* deriva do Latim e significa “força” ou “excelência”. Virtudes são hábitos, desejos e acções que produzem o bem pessoal e social (Aristotle, 1999; Cameron, 2003). Elas podem ser entendidas como “manifestações específicas de um tipo particular de excelência” (Bright et al., 2006, p. 249). Segundo Peterson e Seligman (2004, p. 13), as virtudes são “características centrais valorizadas por filósofos morais e pensadores religiosos” e podem ser agrupadas em seis categorias gerais: sabedoria, coragem, humanidade, justiça, temperança, e transcendência. As virtudes de nível organizacional são definidas como “características morais de uma organização como um todo, não simplesmente resumos ou compostos de características dos membros individuais das organizações” (Park & Peterson, 2003, p. 37). Nas palavras de Park e Peterson (2003, p. 39), “as virtudes de nível organizacional com interesse para nós são aquelas que são cultivadas e celebradas e que servem como fonte de identidade e orgulho para os membros organizacionais”. Por conseguinte, estas devem ser parte duradoura da cultura organizacional e contribuir para a realização dos indivíduos.

A virtuosidade “refere-se à actuação de acordo com um conjunto de regras morais que produzem harmonia social”, alimentando o “músculo moral” (Cunha et al., 2007, p. 417; aspas dos autores). Ela é definida por Solomon (1992) como os valores interiores que caracterizam um indivíduo e por Caza, Barker e Cameron (2004) como aquilo que os indivíduos aspiram quando estão no seu melhor ou quando fazem o seu melhor. Ou seja, refere-se às condições que vão para além do acto de evitar fazer mal ou do cumprimento das regras por dever. Tem-se assistido a um crescente interesse por este tópico como propriedade/característica organizacional. A investigação tem vindo a mostrar que a busca de virtuosidade não é apenas uma boa intenção, mas também uma potencial fonte de desenvolvimento organizacional, de bem-estar individual e de bons resultados (Cameron, 2003). Comunicações apresentadas no âmbito da presente investigação mostram que as pessoas (a) denotam melhor desempenho e felicidade quando percebem a sua organização como virtuosa (Rego, Ribeiro & Cunha, 2009); (b) manifestam mais CCO quando percebem virtuosidade organizacional (Ribeiro & Rego, 2009) e (c) mostram-

-se mais felizes e empenhadas afectivamente quando percebem virtuosidade na sua organização (Rego, Ribeiro, Cunha & Jesuino, 2009).

Segundo Cameron (2003), o construto da virtuosidade organizacional permanece subdesenvolvido teórica e empiricamente, deixando um relativo vazio na compreensão de uma série de consequências do fenómeno organizacional. Tal pode dever-se ao facto de ser encarada por alguns como um conceito excessivamente *doce*, religioso ou dogmático para ser investigado pela ciência organizacional. Contudo, as pesquisas efectuadas por este e outros autores sugerindo que a virtuosidade organizacional se encontra associada ao desempenho organizacional (Cameron, 2003; Cameron et al., 2004), ajudam a vislumbrar o seu legítimo lugar nos estudos organizacionais positivos.

2.2 O conceito de virtuosidade organizacional

A virtuosidade organizacional refere-se a contextos organizacionais onde virtudes (e.g., integridade, perdão, confiança) são praticadas, apoiadas, nutridas, disseminadas e perpetuadas, tanto ao nível individual como colectivo (Cameron et al., 2004), ou seja, esta pode ser demonstrada a ambos os níveis (Schudt, 2000). Encontramos, assim, duas componentes de virtuosidade organizacional (Bright et al., 2006; Cameron, 2003; Cameron et al., 2004): (1) virtuosidade *nas* organizações (refere-se a comportamentos virtuosos dos membros organizacionais); (2) virtuosidade *através* de organizações (refere-se às características das organizações que estimulam/facilitam a virtuosidade dos indivíduos).

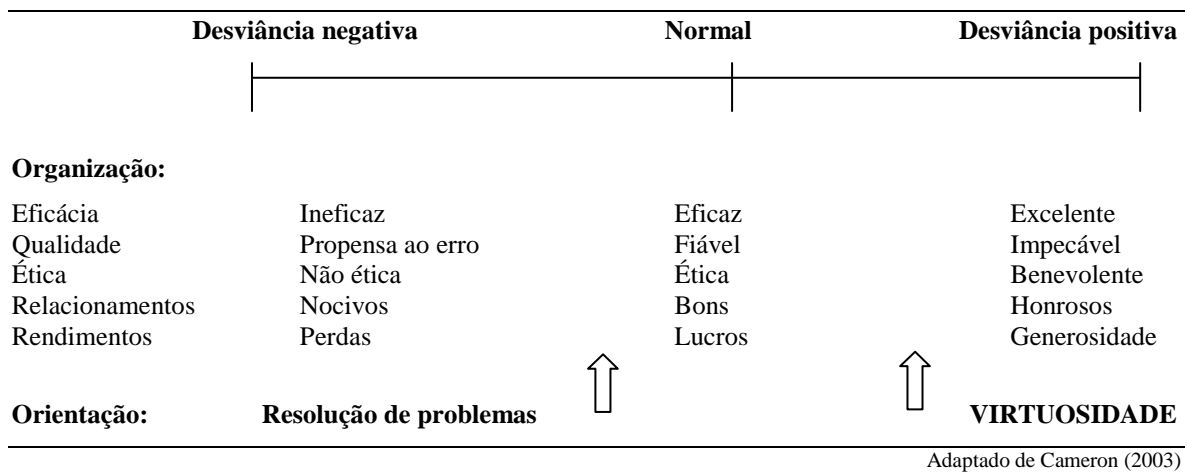
Mais especificamente, a virtuosidade *nas* organizações refere-se ao comportamento transcendente e elevado dos indivíduos em cenários organizacionais (Bright et al., 2006; Cameron, 2003; Cameron et al., 2004). Estudos mais recentes têm prestado atenção às manifestações e consequências de virtudes individuais (e.g., esperança, optimismo, sabedoria, integridade, humildade, resiliência) no contexto organizacional. Este tema encontra-se em franca expansão no campo da psicologia positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Snyder & Lopez, 2002). Já a virtuosidade *através* das organizações refere-se a características das mesmas ou facilitadores que geram,

acompanham e perpetuam a dita virtuosidade por parte dos seus membros. Atribuir a qualidade da virtuosidade a uma organização significa que esta possibilita e apoia acções virtuosas por parte dos seus membros. Por exemplo, acções virtuosas demonstradas por grupos de pessoas seriam impraticáveis se os indivíduos agissem isoladamente. De facto, os benefícios mais substanciais da virtuosidade podem revelar-se apenas quando as demonstrações de virtuosidade são comuns dentro da organização. No entanto, a virtuosidade através das organizações tem sido pouco analisada, salvo raras excepções (Bright et al., 2006; Cameron, 2003; Cameron et al., 2004).

A virtuosidade organizacional é assim inseparável da virtuosidade individual (Cunha et al., 2007). Por outro lado, o bem individual está sempre aliado ao bem comum e os indivíduos só conseguem florescer verdadeiramente numa comunidade que ofereça elevados níveis de segurança, liberdade de acção, oportunidades para o exercício de uma actividade com significado e para a auto-expressão, e um contexto para a amizade (Fowers & Tjeltveit, 2003). De referir ainda que a virtuosidade tem valor intrínseco, pois contribui para o crescimento individual, a saúde, a resiliência perante as adversidades, a capacidade para encontrar significado na vida e a felicidade (Rego & Cunha, 2009).

Uma definição geral de virtuosidade organizacional inclui acções individuais, actividades colectivas, atributos culturais ou processos que promovem a disseminação e perpetuação de feitos virtuosos na organização (Cameron, 2003; Cameron et al., 2004). Para melhor ilustrar o conceito de virtuosidade nas organizações, Cameron (2003) colocou-a num *continuum* em que a parte central representa um estado de *performance* normal, à esquerda posiciona-se uma condição de *performance* com desviância negativa enquanto à direita se encontra um estado de *performance* com desviância positiva. A desviância negativa e a positiva referem-se a afastamentos do funcionamento saudável ou normal, prejudicial por um lado (esquerdo) e virtuoso por outro (direito). Ou seja, é no lado direito do *continuum* que a virtuosidade organizacional se manifesta (Figura 1.1).

Figura 1.1 – *Continuum* ilustrando a virtuosidade organizacional



É importante notar que a virtuosidade não se reporta a uma condição de “tudo ou nada”, pois nem os indivíduos nem as organizações são totalmente virtuosos ou não virtuosos (Cameron, 2003). Também nenhum simples indicador pode medir as múltiplas características da virtuosidade. Mas três atributos-chave podem ajudar a melhor compreender o conceito e a sua relevância nos estudos organizacionais: (1) o impacto humano; (2) a bondade moral; (3) a melhoria social (Cameron, 2003).

Primeiro: A virtuosidade está associada aos seres humanos como florescimento individual, ou seja, reforça o carácter e o desenvolvimento pessoal, aumenta a resiliência e promove outras forças humanas. Tendo em conta que os desejos ou acções sem impacto humano positivo não são virtuosos, algumas organizações criam estruturas de modo a perpetuar a prosperidade das relações interpessoais, o trabalho com significado, a aprendizagem optimizada e o desenvolvimento, permitindo a virtuosidade através do seu impacto nos seres humanos (Cameron et al., 2004).

Segundo: A virtuosidade aparece intimamente relacionada com a bondade moral, que representa aquilo que é bom, correcto e digno de “cultivar”. Com base no pensamento de Aristóteles, a bondade moral diz respeito aos bens de primeira intenção, aquilo que “é bom por si mesmo e não em função de outra coisa” (e.g. amor, sabedoria ou realização), em oposição aos bens de segunda intenção que são “bons para obter uma outra coisa”, isto é, instrumentais (e.g. lucro, prestígio ou poder) (Cameron et al., 2004, p. 769). Enquanto que

as pessoas nunca se saciam dos bens do primeiro tipo, as recompensas dos bens do segundo tipo são efémeras (Cameron, 2003). As organizações virtuosas procuram bens de primeira intenção, o que não significa que os outros não sejam importantes ou mesmo vitais, contudo, não devem constituir o seu propósito (Cunha et al., 2007). É de salientar, relativamente ao significado de bondade moral, que todas as sociedades e culturas possuem um catálogo de traços que consideram virtuosos e merecedores de elogios (Park & Peterson, 2003). Para Morse (1999), é a virtuosidade que guia todos os códigos e princípios de ética, tentando validar o que é correcto e justo.

Terceiro: A virtuosidade estende-se para além dos desejos instrumentais do actor, criando valor social que transcende o mero benefício pessoal, ou seja, produz benefícios para os outros independentemente da reciprocidade, da recompensa ou do reconhecimento externo (Cameron et al., 2004). Segundo Cameron (2003, p. 50) “demonstrar virtuosidade é a própria recompensa”. Esta incondicionalidade permite distinguir a virtuosidade da ética tradicional, do comportamento de cidadania e da responsabilidade social das empresas, frequentemente motivados pelo benefício instrumental ou pelas relações de troca (Bright et al., 2006). Provavelmente por esta e por outras razões, estes conceitos têm vindo a receber mais atenção do que a virtuosidade organizacional. A organização virtuosa é a que se esforça para melhorar a sociedade, não se focalizando apenas nas pessoas que com ela trabalham directamente, mas também nas pessoas e entidades que sofrem o seu impacto indirecto (Cunha et al., 2007).

Resta acrescentar um aspecto paradoxal respeitante ao conceito de virtuosidade organizacional. Por um lado, a virtuosidade não pode ser definida como a estruturação do comportamento para adquirir benefícios como acontece, por exemplo, com a responsabilidade social que consegue, em troca, reputação empresarial positiva (Weiser & Zadek 2000 *apud* Bright et al., 2006). A virtuosidade sustenta acções baseadas na motivação da excelência humana que transcende a reciprocidade instrumental (Peterson & Seligman, 2004). Por outro lado, e ironicamente, a virtuosidade organizacional sem demonstrar benefícios não conquista o interesse da pesquisa organizacional.

2.3 Conceitos/projectos favoráveis ou facilitadores de virtuosidade organizacional

A fraca qualidade de vida experimentada em muitas organizações, as histórias dramáticas acerca da desumanização do trabalho, as estatísticas sobre doenças e acidentes de trabalho, a perda de equilíbrio entre a vida privada e profissional, o desempenho deficiente, o absentismo, a liderança disfuncional e os efeitos perversos de alguns processos de *downsizing* e de reengenharia são fonte de “insalubridade psicológica” em muitas organizações modernas (Kets de Vries, 2001).

Mas o trabalho pode funcionar como uma “âncora para o bem-estar psicológico, sendo uma forma de estabelecer a identidade e de manter a auto-estima” e as organizações são meios ideais para isto se conseguir (Kets de Vries, 2001, p. 101). Dada a importância do bem-estar psicológico individual, a criação de locais de trabalho “saudáveis”, onde nos sintamos bem, deve ser uma prioridade. Neste sentido, vários autores têm-se debruçado sobre estas temáticas propondo conceitos/projectos que possuem uma ampla área de sobreposição com o conceito de virtuosidade organizacional (Cameron et. al., 2004). Alguns exemplos são os “melhores locais para trabalhar” (Levering & Moskowitz, 2003), as “organizações autênticas” (Kets de Vries, 2001; Rego & Cunha, 2008a; Rego & Souto, 2004a), as “empresas vivas” (De Geus, 1997a), as “empresas amigas da família” (Den Dulk, Van Doorne-Huiskes & Schippers, 1999; Thompson, Beauvais & Lyness, 1999) e as “empresas humanizadas” (Vergara & Branco, 2001).

2.3.1 Os melhores locais para trabalhar

Muitos dos trabalhos que se inscrevem nesta linha de investigação colheram influências no projecto *The 100 best companies to work for in America* (Levering & Moskowitz, 1993). Este modelo foi desenvolvido, em 1983, nos EUA, por Levering e Moskowitz e, desde 1998, têm vindo a ser publicadas listas das “100 melhores nos EUA” (Levering & Moskowitz, 1998, 2003). A relevância destes trabalhos recai no facto de as classificações das empresas terem como base respostas a inquéritos feitos a trabalhadores. Esta perspectiva interna era particularmente nova em 1998. Este projecto está presente em diversos países, incluindo na União Europeia, tendo sido seleccionadas pela primeira vez,

em 2003, as “100 melhores empresas para se trabalhar na Europa”. De salientar que estas listas não só classificam as empresas, como também descrevem detalhadamente práticas no local de trabalho. Segundo este modelo, um “bom local para trabalhar” é caracterizado pela confiança na gestão, orgulho no trabalho e na empresa e um bom sentido de camaradagem.

As *100 melhores* são empresas que criam locais de trabalho atractivos e, em muito casos, têm um desempenho superior. O estudo de Fulmer, Gerhant e Scott (2003) foi o primeiro a demonstrar essa relação, utilizando dados ao nível empresarial, entre a estratégia de desenvolver um local de trabalho atractivo (cujo êxito é julgado, em primeiro lugar, pelos próprios empregados) e o facto de ter um desempenho financeiro superior ao dos concorrentes. As conclusões de tal estudo sugerem que as diferenças na atractividade do local de trabalho e na atitude da força de trabalho têm um papel importante na criação de diferenças no desempenho da empresa.

Kets de Vries (2001) foi influenciado pelo projecto *The 100 best companies to work* e descreve as “melhores” como empresas que se baseiam num determinado conjunto de valores que se traduzem em formas específicas de comportamento: confiança, divertimento, honestidade, *empowerment*, respeito pelo indivíduo, justiça, trabalho de equipa, inovação ou empreendedorismo, orientação para o cliente, responsabilização, aprendizagem contínua e abertura à mudança. Empresas como a Southwest Airlines, a W. L. Gore, a Microsoft, a Merck, a Hewlett-Packard, a Corning e a Harley-Davidson são consideradas “especiais” e constituem uma excepção à regra. O leque de benefícios que estas empresas oferecem é vasto: formação, conciliação trabalho-família, sistemas de partilha de lucros, licenças sabáticas, políticas de seguros de saúde generosos, apoio médico, áreas desportivas, infra-estruturas de entretenimento, jardins de infância no local, apoio jurídico, horários flexíveis, códigos de vestuário informais, sistemas de partilha de informações, políticas contra despedimentos, entre outras. É possível contemplar os esforços que as empresas do topo da lista empreendem para criar culturas empresariais humanas que influenciam positivamente o bem-estar dos seus trabalhadores.

Importa notar que objectivos meramente instrumentais podem induzir as empresas a “trabalharem” para estarem presentes no *ranking* das “melhores”. Em qualquer caso, o projecto/*ranking* não deixa de reconhecer o papel de algumas virtudes na vida organizacional.

2.3.2 Organizações autenticizóticas

As preocupações de Kets de Vries (2001) no que respeita à questão da “insalubridade” de muitas organizações actuais reflectem a génese do conceito de organizações autenticizóticas. O termo é um neologismo que resulta da conjugação de duas palavras gregas: *authentikos* (significa que a organização é autêntica, merecedora de confiança) e *zotikos* (significa que a organização é essencial para as pessoas, proporcionando significado para o trabalho e para as suas vidas). Afiguram-se como “um espaço no qual se cruzam dois desígnios: elevados desempenhos das organizações e realização pessoal dos seus membros” (Cunha et al., 2007, p. 425)

As organizações autenticizóticas possibilitam aos trabalhadores um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, ajudam no combate ao *stress* e facultam-lhes uma existência saudável (Kets de Vries, 2001). Ou seja, estas organizações proporcionam aos seus membros, sete sentidos para uma existência humana e profissional saudável. Segue-se uma breve explanação do que acabamos de referir com base nos trabalhos de Kets de Vries (2001), Rego e Souto (2005) e Rego e Cunha (2008a):

Estas organizações caracterizam-se por desenvolver um *sentido de propósito* nos trabalhadores através da criação de uma visão para o futuro e de um propósito para a organização, contribuindo desta forma para a identidade do grupo. A segunda característica, o *sentido de autodeterminação*, significa que nestas organizações os trabalhadores sentem que controlam as suas vidas e não se vêem como meros “peões” ao serviço de finalidades que os ultrapassam e para cuja definição não contribuíram. Outra característica importante é o *sentido de impacto*, ou seja, é fundamental que as pessoas sintam que as suas acções influenciam a vida organizacional e podem fazer a diferença. Estas organizações criam ainda condições para fomentar um *sentido de competência*, que

significa que apostam na aprendizagem contínua dos seus colaboradores, facilitando-lhes um sentimento de crescimento e desenvolvimento pessoal. Uma outra característica destas organizações, designada por *sentido de pertença* (ou de comunidade), retrata o facto de propiciarem aos seus membros um sentimento de pertença a uma comunidade, desenvolvendo laços de confiança e respeito mútuo. Nas organizações autenticizóticas encontramos ainda um maior *sentido de divertimento*, através da alegria no trabalho promovida pela liderança. Por fim, instilam o *sentido de significado*, pois as pessoas encontram significado para as suas vidas através do trabalho, sendo-lhes possível colocar a sua imaginação e criatividade ao serviço do trabalho, o que conduz, naturalmente, a um maior envolvimento nas actividades realizadas.

A Tabela 1.3 resume os sete sentidos proporcionados pelas organizações autenticizóticas supracitados.

Tabela 1.3 – Características das organizações autenticizóticas

Propósito	Mediante a articulação de uma visão para o futuro e de um propósito para a organização, os líderes criam um sentido de propósito para as pessoas.
Autodeterminação	Os colaboradores sentem que controlam as suas vidas – não se sentindo meros instrumentos ao serviço de finalidades que os ultrapassam e para cuja definição não contribuíram.
Impacto	As pessoas sentem que influenciam a vida da organização. Sentem que as suas contribuições “contam” e que produzem efeitos significativos sobre o espaço circundante.
Competência	As pessoas sentem que podem desenvolver o seu potencial. A aprendizagem contínua é fomentada.
Pertença (de comunidade)	Sentindo que pertencem a uma comunidade, as pessoas desenvolvem laços de confiança e de respeito mútuo e satisfazem as suas necessidades de pertença a um colectivo significativo.
Prazer e alegria	A vida organizacional é comandada por líderes que incutem alegria no trabalho.
Significado	As pessoas podem colocar a sua criatividade ao serviço do trabalho, sentem-se envolvidas no que fazem. O trabalho ajuda-as a encontrarem significado para as suas vidas.

Construído por Rego e Souto (2005, p. 4) a partir de Kets de Vries (2001)

Um estudo realizado por Rego e Cunha (2008a) sugere uma relação positiva entre as percepções de clima autenticizótico e o bem-estar afectivo e o desempenho individual.

2.3.3 “Empresas vivas”, “amigas da família” e “humanizadas”

Estas diferentes expressões são usadas para designar organizações que, embora se focalizem em determinados aspectos, partilham o mesmo tipo de preocupações.

As “empresas vivas”, além de entidades económicas, são também comunidades humanas duradouras, que agem responsavelmente face ao meio ambiente, permitem que os indivíduos tomem iniciativas, encorajam a experimentação, aceitam e promovem novas ideias. Ou seja, apostam em climas de trabalho agradáveis e no desenvolvimento dos empregados. Estas empresas encaram os colaboradores como membros valiosos, sendo o lucro apenas o meio de concretizar o objectivo real: aumentar a sua esperança de vida (De Geus, 1997a, 1997b).

As “empresas amigas da família” demonstram preocupação com as relações familiares dos seus membros, proporcionando-lhes boas condições de trabalho a este nível: horários flexíveis, salas de amamentação, creches, bons programas para crianças e idosos, serviços de apoio após o horário escolar, entre outras. Procuram conciliar a realização profissional, a realização familiar/pessoal e o desempenho organizacional (Den Dulk et al., 1999).

As preocupações das “empresas humanizadas” recaem sobre as questões ambientais e a melhoria da qualidade de vida no trabalho, bem como encorajam relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades entre os indivíduos, e contribuem para o desenvolvimento das pessoas a nível físico, emocional, intelectual e espiritual. Ou seja, estas organizações representam uma via para operacionalizar “um novo paradigma centrado na ética, na responsabilidade social, na cidadania corporativa e no desenvolvimento sustentável” (Vergara & Branco, 2001, p. 22). Convém todavia notar que, muitas vezes, os intuítos das empresas são fundamentalmente instrumentais e/ou reputacionais.

2.4 Dimensões da virtuosidade organizacional

2.4.1 Diferentes taxionomias

Solomon (1992) propôs uma taxionomia bastante abrangente na medida em que oferece trinta virtudes organizacionais⁴. No entanto, é mais concretizável trabalhar com menos dimensões, pois tal como adverte Moberg (1999) existe, por um lado, a dificuldade de lembrar trinta termos distintos e próximos em simultâneo, por outro, a necessidade de os modelos de virtude serem parcimoniosos para serem úteis.

Park e Peterson (2003) apresentaram cinco virtudes de nível organizacional vastamente valorizadas: (1) propósito (uma visão partilhada de objectivos morais da organização, reforçada por recordações e celebrações); (2) segurança (protecção contra ameaça, perigo e exploração); (3) justiça (regras equitativas gerindo recompensas, punições e meios para as fazer cumprir); (4) humanidade (mútua preocupação e cuidado); (5) dignidade (tratamento de todas as pessoas, independentemente da sua posição, como indivíduos).

A necessidade de medir, desenvolver e gerir as dimensões da virtuosidade organizacional implica, em primeira instância, conhecê-las. Estas podem pertencer a um de dois tipos de virtuosidade: *tónica* ou *fásica* (Park & Peterson, 2003), em que a primeira é uma condição geral, enquanto a segunda é dependente de um acontecimento externo. A virtuosidade tónica pode existir em qualquer momento (e.g. a humildade pode estar sempre presente), já a virtuosidade fásica só ocorre quando um determinado acontecimento desperta a sua necessidade (e.g., uma acção ofensiva dá origem à necessidade de perdão). Assim, estes termos podem ser usados para diferenciar a *inclinação* para demonstrar virtuosidade e *acções* efectivamente virtuosas. Segundo Bright et al. (2006), “as acções virtuosas provocam e inspiram mais acções virtuosas” (p. 255). Quando estas se tornam comuns, a própria organização caracteriza-se pela virtuosidade (tónica) generalizada. Por sua vez, quando a virtuosidade tónica se torna o epíteto de uma organização é provável que ocorram igualmente demonstrações de virtuosidade fásica. Estes autores, no seu estudo sobre virtuosidade organizacional em situações de *downsizing*, usaram como indicadores de virtuosidade tónica a esperança, a humildade, a integridade e a bondade, enquanto o perdão e a responsabilidade foram considerados como virtudes fásicas.

⁴ Honestidade, lealdade, coragem, confiança, benevolência, modéstia, amabilidade, tolerância, vivacidade, persistência, prudência, hospitalidade, alegria, clareza, magnanimidade, etc.

Cameron e colegas (2004) construíram um novo instrumento argumentando que os existentes focavam “mais atributos individuais e psíquicos do que atributos e comportamentos organizacionais” (p. 774). Solicitaram aos indivíduos que caracterizassem as suas organizações com base numa variedade de virtudes seleccionadas de instrumentos anteriores e de revisões de literatura (e.g., Peterson & Seligman, 2003; Sandage & Hill, 2001). Através dessa “representação razoável de conceitos que quase toda a gente considera virtuosos” (Cameron et al., 2004, p. 774), os autores procuraram apreender até que ponto a virtuosidade era característica das organizações na perspectiva dos seus empregados. Os resultados revelaram a existência de cinco dimensões: compaixão, integridade, perdão, confiança e optimismo (Tabela 1.4).

Tabela 1.4 – Cinco dimensões de virtuosidade organizacional

Compaixão	As pessoas denotam atenção e preocupam-se (cuidam) umas com as outras.
Integridade	A honestidade e a integridade são marcas fundamentais do comportamento dos líderes e dos colaboradores em geral.
Perdão	Os erros são perdoados (não esquecidos, nem negligenciados) e encarados como uma oportunidade de aprendizagem.
Confiança	As pessoas são tratadas com cortesia, respeito e consideração. Confiam umas nas outras e nos líderes.
Optimismo	Para além de «fazerem bem», as pessoas «fazem o bem» e são movidas por finalidades nobres. Acreditam que são capazes de ser bem sucedidas, mesmo perante os maiores desafios.

Construído por Rego e Cunha (2009, p. 159) a partir de Cameron et al. (2004)

Na presente investigação serão recolhidas as percepções de virtuosidade organizacional referentes a estas cinco dimensões. Cada uma delas pode ser tomada numa perspectiva individual, como traço (característica estável e difícil de mudar) ou como estado (aspecto temporário que pode ser alterado), bem como numa óptica organizacional. Wright e Quick (2009b) chamaram a atenção para a melhor compreensão do “*continuum* traço-estado” como chave para o desenvolvimento do movimento organizacional positivo.

Por exemplo, tradicionalmente o optimismo tem sido considerado como um traço, embora estudos recentes estendam esta abordagem ao optimismo como estado (Kluemper, Little & DeGroot, 2009). Outro exemplo é o caso da esperança, considerada como traço por alguns autores (e.g., Peterson et al., 2009) e, alternativamente, como estado por outros (e.g.,

Luthans et al., 2007; Luthans & Youssef, 2007; Simmons, Gooty, Nelson & Little, 2009; Snyder, 2000). Por conseguinte, estas dimensões podem ser investigadas de um ponto de vista individual, como construtos gerais e estáveis (*traits*) ou como construtos flexíveis e dependentes de factores contextuais ou situacionais (*states*). Caso sejam consideradas como traços, as organizações focar-se-ão na selecção de indivíduos que já as demonstrem (Wright & Quick, 2009b); se forem consideradas como estados, então as organizações poderão promover formas de as desenvolver (e.g. formação). Por outro lado, estas virtudes individuais (compaixão, integridade, perdão, confiança e optimismo) tornam-se colectivas quando são praticadas, apoiadas, legitimadas dentro de um contexto organizacional, e disseminadas e perpetuadas entre os membros organizacionais. Uma nova linha de pesquisa tem chamado a atenção para esta perspectiva organizacional. É neste sentido que, tendo por base a citação de Ben Schneider de que “as pessoas fazem o lugar”, Luthans e Avolio (2009b, p. 325) acrescentam que “o contexto faz as pessoas”. Hackman (2009a) mostrou-se preocupado com a ênfase excessiva dada ao nível de análise individual no campo do POB.

2.4.2 Compaixão

A compaixão permite que os sentimentos de um indivíduo guiem as suas acções em resposta à dor experimentada por outrem (Frost, Dutton, Worline & Wilson, 2000). Ou seja, envolve bondade e preocupação pelos outros (Solomon, 1998), implicando uma disposição para cuidar dos outros na adversidade. Alguns autores consideram-na sinónimo de generosidade, carinho, cuidado, amor altruísta, simpatia (Park et al., 2004, p. 606). Apelidada por alguns de bondade moral, encontra-se muitas vezes positivamente relacionada com a felicidade e com o significado da vida. Esta foi a conclusão a que chegaram King e Napa (1998) ao efectuarem dois estudos em que pediram aos participantes que atribuíssem um valor à bondade moral de uma pessoa (descrita numa pesquisa sobre carreiras profissionais) e avaliassem os índices de felicidade e de significado da vida.

Para Solomon (1998), as pessoas que manifestam compaixão demonstram níveis mais elevados de um comportamento prestável, raciocínio moral, coerência e relacionamentos

interpessoais mais fortes do que as pessoas com sentimentos ou atitudes contrárias a esta virtude. Sendo a empatia um importante elemento da compaixão, é de salientar a ligação entre o sentimento empático e a probabilidade de se dedicar a comportamentos de ajuda (Batson, 1991).

A compaixão manifesta-se nas organizações aquando de situações de dor, sofrimento ou angústia, mas pode também descrever uma condição geral (Bright et al., 2006). Contudo, trata-se de uma palavra desconhecida do vocabulário de grande parte das organizações. Embora as organizações sejam constantemente retratadas como sítios de dor e de sofrimento, elas também podem ser locais de cura, onde se encontra bondade e compaixão (Kanov, Maitlis, Worline, Dutton, Frost & Lilius, 2004). A compaixão organizacional existe quando os membros de um sistema notam, sentem e respondem colectivamente à dor experimentada por outros. Estes sub-processos tornam-se colectivos quando são legitimados dentro de um contexto organizacional, propagados entre os membros organizacionais, e coordenados de forma a facilitar a resposta colectiva ao sofrimento. Estes mecanismos são, por sua vez, facultados por uma variedade de factores organizacionais, tais como valores, práticas e rotinas (Kanov et al., 2004). Por exemplo, alguns estudos focaram a dor induzida por processos de *downsizing* numa variedade de contextos organizacionais (Cameron, 1998, 2003) e mostraram que a recuperação humana e financeira ocorria mais eficazmente onde histórias de bondade e preocupação eram aceites e reforçadas, e onde a linguagem organizacional incluía palavras como amor, compaixão e esperança (Cameron, 2003; Cameron et al., 2004).

Segundo Frost, Dutton, Maitlis, Lilius, Kanov e Worline (2006), existem três formas de ver a compaixão nas organizações: (1) compaixão como trabalho interpessoal (a compaixão é uma forma de interacção diária que ocorre nas organizações; o trabalho interpessoal envolve frequentemente alguns tipos de comportamento de ajuda, tais como o CCO e o comportamento pró-social); (2) compaixão como narrativa (a compaixão está implicada na linguagem e histórias de modo a ajudar as pessoas a dar sentido à dor, e significado às experiências no trabalho; a compaixão como narrativa facilita a identidade nas organizações); (3) compaixão como organização (proporciona um conjunto de rotinas

para institucionalizar a compaixão de tal forma que a torna legitimada e facilmente coordenada dentro da organização).

A compaixão pode ser associada a uma série de atitudes e comportamentos positivos (Lilius, Worline, Dutton, Kanov, Frost & Maitlis, 2003). Facilita o sentido de humanidade, ajuda a sarar e nutrir as relações interpessoais e faz com que as pessoas se sintam menos sozinhas (Dutton et al., 2002; Frost et al., 2000). A compaixão aparece ainda associada a elevados níveis de comportamento de ajuda, raciocínio moral e fortes relações interpessoais (Cameron, 2003), sendo mesmo considerada uma força positiva e poderosa nas organizações. Gittell e Cameron (2003) defenderam que, apesar da inevitabilidade da dor na vida organizacional, o desenvolvimento de compaixão organizacional pode incrementar a resiliência na organização. Para Frost et al. (2006), o foco na compaixão organizacional mostra potencial para cultivar organizações mais positivas e saudáveis. É então possível que, quando os membros organizacionais percebem um clima de compaixão na organização respondam, em conformidade, com maior empenhamento e CCO.

2.4.3 Integridade

Etimologicamente, integridade deriva do Latim *integritas*, que significa “totalidade”, “perfeição” e “pureza”. A integridade pode ser encarada como uma virtude (Lerner, 1993; Posner, 2001) e demonstrada através da manutenção de padrões coerentes de credibilidade e de honestidade (Harter, 2002). Para alguns autores, a sua definição encerra percepções do empregado a respeito do comportamento ético das suas chefias (Davis & Rothstein, 2006; Prottas, 2008). Existe integridade (também conhecida como integridade comportamental) quando os membros percebem congruência entre as palavras dos líderes e os seus feitos (Pratt & Ashforth, 2003). Ter “bons” gestores é certamente uma pré-condição para a integridade organizacional, mas podemos ir mais além e considerar que são os actores, a relação entre eles e o contexto que, em conjunto, a determinam (Palazzo, 2007). A integridade organizacional refere-se assim “à integridade ética dos actores individuais, à qualidade ética da sua interacção, assim como, às normas

dominantes, actividades, procedimentos de tomada de decisão e resultados dentro de uma dada organização” (Palazzo, 2007, p. 113)⁵.

A integridade no contexto organizacional recebeu uma atenção especial no início deste século após vários escândalos financeiros, como os casos da Enron, da Tyco ou da WorldCom. Independentemente de falarmos de actos pouco éticos por parte de executivos de topo ou em níveis hierárquicos mais baixos, a verdade é que todos eles podem afectar uma organização e os seus membros. A evidência empírica tem alertado para os efeitos da integridade (ou da falta dela) nas atitudes e comportamentos dos empregados (Davis & Rothstein, 2006; Dineen, Lewicki & Tomlinson, 2006; Prottas, 2008; Simons, 2002). Segundo Lerner (1993), trata-se de uma virtude que facilita os relacionamentos interpessoais, o trabalho de equipa produtivo, a tomada de decisão eficaz, níveis elevados de participação e um clima organizacional positivo.

Outros construtos aparecem associados à integridade (e.g., confiança, credibilidade, contrato psicológico), embora não sejam sinónimos (Davis & Rothstein, 2006; Prottas, 2008). A integridade é considerada um antecedente da confiança e da credibilidade, pois joga um papel importante na sua formação e desenvolvimento. Enquanto a integridade se baseia na avaliação do padrão de alinhamento entre palavras e feitos passados, a confiança e a credibilidade estão dependentes de um guia de acção futuro. Contudo, a integridade não é condição suficiente para a produção de confiança e credibilidade. Relativamente ao contrato psicológico (Rousseau, 1989), Davis e Rothstein (2006) defenderam que agir de acordo com o contrato psicológico pode ser considerado integridade comportamental. Por seu turno, a violação do contrato psicológico é considerada uma promessa quebrada, na qual as palavras e as acções do empregador não estão alinhadas (Robinson & Rousseau, 1994). Tal ajusta-se ao conceito de integridade na medida em que as reacções à violação do contrato são também reacções à percepção de falta de integridade por parte do empregador (Davis & Rothstein, 2006).

⁵ Vários autores introduziram a linguagem da integridade na ética organizacional (Goodstein & Potter, 1999; Iltis, 2001; Palazzo, 2007; Silverman, 2000).

O modelo de Simons (2002) relaciona a integridade comportamental percebida com a intenção de *turnover*, o desempenho e os CCO. Dineen et al. (2006) sugeriram, no seu estudo sobre bancários, que a percepção de integridade nos gestores estava positivamente relacionada com a exibição de CCO. A meta-análise de Davis e Rothstein (2006) demonstrou uma relação positiva forte entre a percepção de integridade comportamental dos gestores e a atitude dos seus empregados. Quando os gestores demonstravam elevada integridade, os empregados estavam mais satisfeitos com o trabalho e com a liderança, bem como exibiam elevados níveis de empenhamento para com a organização. Mais tarde, Prottas (2008) relacionou a integridade dos gestores percebida pelos empregados com atitudes, bem-estar e absentismo, concluindo que “*good ethics is also good business*”. Outros estudos foram desenvolvidos neste âmbito. White e Lean (2007) examinaram como a percepção da integridade do líder tem impacto no comportamento dos liderados, nomeadamente, nas intenções éticas do subordinado no ambiente do grupo de trabalho.

Para Bakker (2007), tal como uma pessoa íntegra, uma empresa tem que se esforçar pela consistência entre (1) diferentes valores, normas e ideais que motivam a acção; (2) palavras e acções; e (3) práticas empresariais e mundo exterior (expectativas e exigências sociais). Assim, atingir a integridade organizacional envolve um compromisso em alcançar um forte alinhamento entre a missão declarada/ declaração de valores e a tomada de decisão e comportamentos a todos os níveis do sistema (Silverman, 2000).

Em suma, é plausível esperar que, quando os membros organizacionais percebem uma atmosfera de integridade respondam reciprocamente com atitudes e comportamentos positivos para com a organização. Neste estudo, destacaremos o impacto da integridade, como dimensão da virtuosidade organizacional, no empenhamento dos indivíduos e na adopção de CCO.

2.4.4 Perdão

O perdão é uma acção específica que ocorre quando não se condena o mal, e se lida com os custos psicológicos das más acções dos outros tomando a decisão consciente de não guardar ressentimento, amargura ou sentimentos de indiferença ou vingança (Bright et al.,

2006). McCullough, Worthington e Rachal (1997) definiram o perdão como “o conjunto de mudanças motivacionais através das quais alguém se torna menos motivado para retaliar contra a parte ofensiva, menos motivado para manter a indiferença face ao ofensor, e mais motivado para a reconciliação e boa-vontade para com o ofensor apesar das acções ofensivas” (pp. 321 e 322). A relevância da compaixão no acto de perdoar é referida por Fitzgerald (2002).

O perdão requer força, coragem e disciplina (Bright, 2006). Perdoar não é um acontecimento ou resolução de momento, apoia-se numa decisão consciente e, como tal, é encarado como um processo (Fitzgerald, 2002; Kurzynski, 1998). Também não implica o esquecimento ou a remissão do castigo, não representa a aceitação de menores níveis de exigência, nem impede que a justiça seja aplicada. Mas antes reclama o reconhecimento e a responsabilidade do ofensor pelas suas acções (Kurzynski, 1998), enquanto o ofendido opta por viver um aumento das emoções positivas, de motivações afirmativas e de comportamento pró-social face à contraparte. Para McCullough (2001), a essência do perdão é talvez a mudança motivacional pró-social em que a pessoa que perdoa se torna menos motivada para prejudicar o transgressor (ou a sua relação com este) e, simultaneamente, mais motivada para agir de forma que beneficiará o transgressor (ou a sua relação com este).

Grande parte das pesquisas neste campo tem focado as consequências negativas inerentes ao fracasso do perdão, ou as suas barreiras (Maltby, Day & Barber, 2005). Contudo, com as suas dimensões psicológica, emocional e comportamental o perdão associa-se a vários benefícios mentais, fisiológicos e sociais (McCullough & Witvliet, 2002). Segundo McCullough e Snyder (2000), esta virtude encontra-se associada a resultados positivos, tais como uma maior confiança, humanidade, compaixão e afecto nos relacionamentos. McCullough (2001) alegou que as pessoas mais dispostas a perdoar tendem a ser mais agradáveis, mais estáveis emocionalmente e com maior inclinação para a espiritualidade e religiosidade. Também foi encontrada uma relação positiva entre o perdão e a felicidade (Maltby et al., 2005).

São exemplos da atenção dedicada ao perdão o livro *Forgiveness* de McCullough, Pargament e Thoresen (2000) e o capítulo sobre “psicologia do perdão” (McCullough & Witvliet, 2002) no Manual editado por Snyder e Lopez (2002). A psicologia positiva, em particular, tem sido considerada como “um contexto teórico adequado para examinar o perdão” (Maltby et al., 2005, p. 2). Tem-se assistido a recentes desenvolvimentos desta temática também no campo da gestão, onde o perdão assume dimensão colectiva ou organizacional ao aparecer como um virtuoso “modo de estar” presente na generalidade dos membros de um grupo ou organização (Rego & Cunha, 2009, p. 132; aspas dos autores). O perdão nas organizações promove a satisfação, a confiança e o capital social (Cameron, 2007; McCullough et al., 2000), fazendo emergir emoções positivas que se traduzem em criatividade, cooperação e melhor desempenho (Fredrickson, 2001). Também actua como “amortecedor” dos traumas, adversidades e emoções negativas que ocorrem, por exemplo, em situações de *downsizing* (Cameron et al., 2004). Segundo Bright (2006, p. 190), “os gestores e os líderes bem sucedidos praticam o perdão como estratégia para manter os benefícios da positividade nas suas próprias experiências, e como modo de encorajar relações interpessoais saudáveis e eficazes”. Face aos benefícios associados ao perdão este parece constituir um importante contributo para um clima organizacional positivo.

Numa organização ideal os empregados trabalham em harmonia com as chefias e com os pares, seguem as directrizes da gestão e desencadeiam um esforço sincero para ajudar a organização a atingir os seus objectivos. Esperar uma perfeita conformidade entre necessidades e desejos e uma relação harmoniosa entre todos, não são expectativas muito realistas nos dias de hoje. A actual vida organizacional garante-nos a possibilidade de ocorrência de erros, vicissitudes e desentendimentos (Kurzynski, 1998). Bies e Tripp (2005) evocaram três categorias de ofensas no local de trabalho contra as quais as vítimas consideram retaliar: (1) obstrução de objectivos; (2) violação de regras, normas e promessas; (3) revogação do *status* e do poder. Kurzynski (1998) analisou o perdão no cenário organizacional e ilustrou-o como uma opção na gestão de conflitos, situando-o na estratégia de gestão de recursos humanos. Para esta autora, o perdão oferece uma forma de o gestor lidar com os sentimentos negativos e potencialmente destrutivos, ou seja, este aceita os empregados como pessoas que cometem erros mas responsabilizando-os (não

através da penalização). Defendeu ainda que os indivíduos perdem o entusiasmo de assumir riscos se trabalharem em atmosferas onde se censura o pensamento criativo, onde as suas ideias não surtem efeito ou, simplesmente, temem os erros (que poderão ser o resultado dos seus esforços).

Tripp, Bies e Aquino (2007) relacionaram a justiça organizacional com o perdão. Conceberam um modelo que explica as respostas dos empregados (vingança, reconciliação, perdão e evitamento) face à percepção de injustiça. Segundo eles, a resposta que a vítima escolhe é moderada por vários factores, tais como: oportunidade para vingança, relação de proximidade entre vítima e ofensor, poder, normas organizacionais, características da personalidade e género. Para Exline, Worthington, Hill e McCullough (2003), os sentimentos de agradecimento por parte do ofensor resultantes do perdão, quando este reconhece alguma responsabilidade pelo erro, podem motivá-lo a melhorar o comportamento e a satisfação, manifestando reciprocamente a sua boa vontade. É então plausível esperar que, face ao perdão, os membros respondam reciprocamente com atitudes e comportamentos positivos (e.g., empenhamento e CCO) para com a organização.

2.4.5 Confiança

A definição porventura mais aceite no meio académico é a de que se trata de uma disposição para ser vulnerável perante as acções de outro (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Esta vulnerabilidade voluntária pode resultar da crença nas boas intenções, abertura, competência e fiabilidade da outra parte (Mishra, 1996). A confiança⁶ é assim uma questão central nas relações humanas dentro e fora das organizações e tem vindo a ser reconhecida como um importante facilitador da cooperação e da eficácia nas organizações.

Segundo Puusa e Tolvanen (2006), a confiança ao nível das organizações refere-se ao empenhamento e cooperação colectivos para levar a cabo os objectivos organizacionais, enquanto o nível individual alude à boa-vontade para colaborar e empenhar-se nas mudanças organizacionais. A confiança é, simultaneamente, um fenómeno individual e

⁶ Na literatura académica *trust* e *trustworthiness* são muitas vezes confundidos. *Trustworthiness* é uma atribuição subjectivamente definida acerca de outra pessoa ou parte que é determinada a um nível individual ou organizacional (Bews & Rossouw, 2002). São construtos complementares, ou seja, uma pessoa *confia* noutra quando a segunda é *digna de confiança* (Mayer et al., 1995).

colectivo (Shamir & Lapidot, 2003). A confiança organizacional pode ser definida como a avaliação global que os empregados fazem da organização, com base na sua percepção, no que diz respeito a esta “ser digna de confiança” (Puusa & Tolvanen, 2006). A forma de perceber a organização resulta da informação e das experiências com esta, ou seja, os empregados observam continuamente o ambiente organizacional e então decidem se podem ou não confiar na organização.

A confiança organizacional justifica-se pelas próprias características do contexto de trabalho (Mayer et al., 1995): (a) interdependência (a colaboração é essencial para atingir os objectivos da organização e esta recorre a várias estratégias de empenhamento e controlo, com o intuito de preservar essa colaboração); (b) diversidade da força de trabalho (com a referida diversidade, factores como a língua e a cultura que facilitam a cooperação são menos previsíveis, tornando os processos de confiança indispensáveis); (c) mudanças na organização do trabalho (o surgimento de formas de organização do trabalho mais direccionadas para o trabalho em grupo e de projecto tornam os processos de confiança organizacional fundamentais para a coesão e colaboração).

Para que uma organização promova a confiança deve combinar três tipos de políticas organizacionais (Six, 2007): (1) a criação de uma cultura em que as relações sejam consideradas importantes, valorizando a demonstração de cuidado e preocupação pelas necessidades das pessoas (cultura orientada para o relacionamento); (2) um controlo normativo (ou controlo interno baseado em valores) que tem como objectivo agir apropriadamente, em vez de um controlo burocrático; (3) uma socialização explícita para fazer com que os recém-chegados compreendam os valores e os princípios da organização, ou seja, “a forma como nós fazemos as coisas por aqui” (p. 301).

Mayer e colegas (1995) propuseram o *Modelo integrativo de confiança organizacional*, um promissor quadro teórico que contempla a confiança num cenário organizacional envolvendo dois indivíduos: *trustor* (o indivíduo que confia) e *trustee* (o indivíduo em quem se confia). De acordo com este modelo, tanto a disposição do *trustor* como as características percebidas do *trustee* influenciam a confiança. A confiança não envolve risco *per se*, mas implica até certo ponto uma disposição para assumir um risco com o

indivíduo em quem se confia. A confiança representa então uma *intenção* de assumir um risco numa relação (Gill, Boies, Finegan & McNally, 2005). Mas como é que um indivíduo determina o “grau” em que pode confiar noutro (*trustworthiness*)? Segundo Mayer et al. (1995, pp. 717-719), depende da opinião que se tem do *trustee* relativamente à sua capacidade (“conjunto de habilidades, competências, e características que permitem ter influência dentro de algum domínio específico”), benevolência (“a dimensão em que o *trustee* é visto como querendo fazer bem ao *trustor*, deixando de parte qualquer motivo egocêntrico”) e integridade (“percepção de que a outra parte adere a um conjunto de princípios que o primeiro considera aceitável”). Por exemplo, num processo de avaliação de desempenho em que os empregados se sentem tratados por pessoas com elevados níveis destes três elementos, observa-se um aumento da propensão para a confiança (Mayer & Davis, 1999).

Apesar de algumas lacunas na compreensão da confiança organizacional, o tema tem sido progressivamente abordado. Isto não surpreende devido ao facto de a confiança ser identificada como “ingrediente crucial da eficácia organizacional” (Galford & Drapeau, 2003, p. 95) e como “lubrificante essencial no sucesso das relações de trabalho” (Gill et al., 2005, p. 288). Podemos igualmente atribuir o crescente interesse por este tópico ao clima de mudança e instabilidade que se vive hoje e que obriga as organizações a gerirem o seu capital humano de uma forma diferente do que faziam no passado. É provável que as relações de confiança no seio das organizações sejam profundamente abaladas por situações de *downsizing*, reestruturações, fusões e outras mudanças organizacionais.

A confiança organizacional pode ser afectada pela justiça organizacional e pela percepção de apoio organizacional (Tan & Tan, 2000). Um bom tratamento por parte da organização cria a obrigação nos empregados de o devolverem à organização. Também Lee e Teo (2005) incluíram o ambiente de trabalho nos antecedentes da confiança. Claybrook (2004) identificou como potenciadores de confiança, o carácter organizacional, a estrutura organizacional, os objectivos e a visão organizacional, a filosofia de gestão, a cultura organizacional, os valores organizacionais, e a competência. Mishra e Morrissey (1990) destacaram a comunicação aberta, a partilha de informação crítica, e a partilha de percepções e sentimentos como importantes facilitadores da confiança nas organizações.

Relativamente aos efeitos da confiança nas organizações, Lynch (2001) referiu que esta afecta directamente os lucros, a inovação e a eficácia organizacional. Segundo Tan e Tan (2000), o empenhamento organizacional e as intenções de *turnover* são os resultados mais salientes. “A confiança e a criação de confiança constituem a chave para criar maior empenhamento nas organizações” (Puusa & Tolvanen, 2006, p. 31). Callaway (2007) estabeleceu uma relação entre a confiança organizacional e a satisfação no trabalho. Também Gill et al. (2005) reforçaram que a confiança tem sido relacionada com a satisfação no trabalho, empenhamento organizacional, *performance* e CCO. A confiança organizacional foi ainda considerada por Ladebo (2006) como uma importante determinante da coesão grupal e dos sentimentos afectivos para com a organização. Em suma, a confiança organizacional resulta em atitudes mais positivas, níveis mais elevados de cooperação e de outros comportamentos de trabalho, e níveis superiores de desempenho (Dirks & Ferrin, 2001). Pelo contrário, a falta de confiança inibe o empenhamento e penaliza o clima de cooperação (Cunha et al., 2007, p. 148).

Os gestores jogam um papel central na determinação do nível global de confiança nas organizações (Puusa & Tolvanen, 2006). Quando os líderes não conseguem a confiança dos seus liderados, são incapazes de obter o conhecimento e a criatividade indispensáveis para resolver os problemas da organização (Zand, 1997). As situações de liderança mais eficazes serão precisamente aquelas em que cada membro da equipa confia nos outros, daí que se defenda que a confiança está no seio da colaboração. Num estudo da *Pricewaterhouse Coopers* acerca da inovação corporativa nas empresas listadas no *Financial Times*, a confiança era o “primeiro factor de diferenciação”, pressupondo a lógica de “quanto mais confiam em nós, mais nós inovamos”. Também Sankar (2003) defendeu que os líderes que tratam os empregados com integridade, dignidade e respeito são mais provavelmente percebidos como “dignos de confiança”, ganhando o empenhamento e o respeito destes.

A meta-análise de Dirks e Ferrin (2002) demonstrou uma relação significativa entre a confiança na liderança e os CCO, *performance*, satisfação no trabalho, empenhamento organizacional, entre outros resultados e medidas de eficácia organizacional. Estes autores distinguiram dois tipos de confiança: (1) baseada na relação e (2) baseada no carácter.

Ambas as perspectivas pressupõem que a confiança promove CCO, embora por caminhos distintos. (1) Quando o liderado percebe a relação com o líder como um tipo de troca social que funciona com base na confiança, boa vontade e obrigação mútua, considera-se que este tipo de confiança está na origem de CCO. (2) A confiança baseada no carácter pode resultar em CCO, se as características do líder, tais como justiça e integridade, forem percebidas pelo liderado nesta perspectiva (Kickul, Gundry & Posig, 2005).

Neste estudo, destacaremos o impacto da confiança, como dimensão da virtuosidade organizacional, no empenhamento organizacional e nos CCO.

2.4.6 Optimismo

O rigor científico inerente ao estudo do optimismo adquiriu particular relevância com o livro de Martin Seligman (1998). É possível encontrar diversos artigos alusivos ao optimismo no *Handbook of positive psychology* (Snyder & Lopez, 2002). Peterson (2000) chegou mesmo a referir que o optimismo “promete ser um dos tópicos com mais interesse para a ciência social positiva” (p. 44), pelo seu impacto nas atitudes e comportamentos.

Ao nível individual, o optimismo pode ser definido como “uma característica cognitiva e emocional que estimula expectativas de resultado e/ou atribuições causais positivas” (Luthans, 2002b, p. 64). Pode ainda ser sucintamente descrito como uma expectativa generalizada de que aconteçam coisas boas (Scheier & Carver, 1985). Seligman (2002), com base no seu modelo de estilo explicativo (Seligman, 1998), descreveu duas dimensões de optimismo: (1) grau de permanência que se percebe numa variável (os optimistas poderão ver um acontecimento negativo como temporário e um positivo como permanente), e (2) incidência (os optimistas poderão ver uma causa negativa, por exemplo, como específica para um acontecimento e não para todos os acontecimentos, e poderão ver uma causa positiva de maneira inversa). Os optimistas atribuem os eventos negativos a factores externos (não a eles próprios), temporários («por ter sido mal sucedido hoje não significa que não possa ser bem sucedido amanhã») e situacionais («o que me aconteceu nesta situação não tem que ocorrer noutras», enquanto atribuem os eventos positivos a factores internos (capacidades e recursos próprios), permanentes («consigo repetir os meus

sucessos») e recorrentes («serei igualmente bem sucedido noutras situações») (Luthans & Youssef, 2004; Seligman, 2002).

O optimismo é considerado por Seligman (1998) uma perspectiva de vida que se aprende e um poderoso motivador. Este autor estudou os nadadores olímpicos quatro meses antes dos Jogos Olímpicos de Seul, em 1988, e verificou que aqueles que apresentavam valores elevados na escala do optimismo tinham um melhor desempenho face aos obstáculos e contratempos do que os que apresentavam baixo índice de optimismo.

O conceito de optimismo pode ser facilmente confundido, por exemplo, com o de esperança. Investigações demonstram elevadas correlações entre eles (Magaletta & Olivier, 1999), havendo quem os considere idênticos⁷, ou apenas “parentes próximos” sem defenderem uma total identidade. Existe evidência empírica que sugere a respectiva independência (Luthans, 2002b).

São conhecidas as consequências do optimismo para a felicidade e para a saúde física e psíquica, encontrando-se ainda associado a melhores relacionamentos sociais em ambiente organizacional, melhor *performance*, mais perseverança e melhor humor no trabalho (Peterson, 1991, 2000; Snyder, 2000). Segundo Cunha et al. (2007), “o optimismo é importante porque as pessoas experimentam um mais elevado nível de bem-estar individual e tendem a denotar níveis superiores de motivação, de desempenho, de satisfação, de moral e de perseverança perante obstáculos” (p. 314).

A pesquisa empírica do optimismo no contexto de trabalho começa fortemente a emergir. Seligman (1998) descobriu que o optimismo estava significativa e positivamente relacionado com o desempenho de vendedores de seguros (os mais optimistas venderam 37% mais seguros nos dois primeiros anos de emprego do que os menos optimistas), enquanto Luthans, Avolio, Walumbwa e Li (2005) chegaram a idêntica conclusão em trabalhadores de uma fábrica Chinesa. Green, Medlin e Whitten (2004) também examinaram a relação entre o optimismo e a *performance* dos empregados em contexto industrial e encontraram uma “ligação muito positiva”.

⁷ Bright et al. (2006) utilizaram a expressão *hope-optimism* (p. 256).

Um estudo em corporações Indianas apontou a influência do optimismo aprendido nos CCO (Niranjana, 2005). Youssef e Luthans (2007) mostraram que o optimismo dos empregados também se relacionava com a sua satisfação, felicidade e desempenho. De acordo com os resultados de Zhong (2007), o optimismo tem um impacto positivo na *performance*, no empenhamento organizacional e nos CCO. Outros autores alegaram que o optimismo é um dos maiores promotores de bem-estar, crescimento pessoal, boas relações e felicidade no trabalho (Gavin & Mason, 2004; Harter, Schmidt & Keyes, 2003). Mais recentemente, o estudo de Kluemper et al. (2009) sugeriu que os gestores devem promover o optimismo no seio das organizações se querem melhorar os níveis de empenhamento afectivo, satisfação no trabalho e desempenho contextual.

Em suma, quando os membros organizacionais percebem optimismo na organização provavelmente respondem com atitudes e comportamentos positivos para com esta. O impacto desta dimensão da virtuosidade organizacional no empenhamento e nos CCO será igualmente abordado neste estudo.

3. Consequências da virtuosidade organizacional

3.1 Virtuosidade organizacional e desempenho

Alguns estudos têm demonstrado que as organizações que registam maior virtuosidade têm um desempenho significativamente superior às “menos virtuosas” (Bright et al., 2006; Cameron, 2003; Cameron et al., 2004).

Na literatura encontramos cada vez mais pesquisas que focam as relações entre virtudes e desempenhos individuais, bem como as ligações entre práticas empresariais virtuosas e uma melhoria geral do desempenho (e.g., Bright et al., 2006; Cameron, 2003; Cameron et al., 2004; Caza et al., 2004; Clifton & Harter, 2003; Emmons, 2003; Margolis & Walsh, 2003). Por exemplo, o perdão, o optimismo, a esperança, a compaixão e a integridade têm sido associados a melhores relações interpessoais e a resultados individuais desejáveis. Por

consequente, é razoável assumir que as organizações que registam maior virtuosidade tenham um desempenho significativamente superior (Bright et al., 2006; Cameron, 2003; Cameron et al., 2004). Os gestores, ao estimularem a prática regular de acções virtuosas, estão a fomentar uma reserva de resistência e de força dentro da organização que pode constituir um recurso fundamental em situações difíceis. Quando os trabalhadores sentem que trabalham numa organização que consideram virtuosa – é mais provável que estes tenham um desempenho favorável, mesmo quando confrontados com circunstâncias adversas (e.g., *downsizing*).

Há dois efeitos fundamentais que ajudam a explicar a relação entre a virtuosidade organizacional e o desempenho: amortecedores e amplificadores. São discutidos seguidamente.

3.2 Efeitos amortecedores e amplificadores

Numa perspectiva individual, a virtuosidade funciona como *agente amortecedor* contra a disfunção e a doença, reduz as consequências negativas do trauma pessoal e favorece a recuperação dos sistemas cardiovascular, emocional e intelectual daqueles que vivem comportamentos virtuosos (Fredrickson, Mancuso, Branigan & Tugade, 2000). A experiência da virtuosidade diminui ainda a probabilidade de problemas psicológicos e conduz a comportamentos menos destrutivos face a situações adversas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Se olharmos para o *efeito amplificador*, verificamos que os indivíduos que trabalham em ambientes virtuosos tendem a ser mais saudáveis do ponto de vista físico e mental (Ryff & Singer, 1998), mais criativos (George, 1998) e a tomar decisões de maior qualidade (Staw & Barsade, 1993).

Por conseguinte, as razões que justificam que a virtuosidade deve ser reconhecida, encorajada e legitimada no seio das organizações, podem ser agrupadas em dois grandes tipos:

(1) *Efeitos amortecedores, preventivos ou protectores*. A virtuosidade organizacional amortece/previne os efeitos de contextos, atitudes, sentimentos e comportamentos negativos. O amortecimento é entendido como “a capacidade para absorver choques do sistema, para recuperar de algo, para sarar relações e para colaborar” (Bright et al., 2006, p. 260). A virtuosidade funciona então como um agente amortecedor na medida em que protege, inocula e cria resistência, permitindo que a organização recupere rapidamente (Gittell & Cameron, 2003). Virtudes como a coragem, a esperança, o optimismo, a integridade, o perdão, a confiança e a compaixão são importantes na prevenção do comportamento disfuncional (Cameron et al., 2004). Vários estudos advogam que as acções virtuosas aumentam a resistência ou a capacidade de absorver ameaças, assim como a recuperação na adversidade (Fredrickson et al., 2000; Norman et al., 2005). Tal sucede “devido à presença de maior quantidade de capital social e ao facto de a coordenação e a interacção serem mais fáceis” (Cunha et al., 2007, p. 421). Por exemplo, o *downsizing* destrói o capital social pela quebra do contrato psicológico e pelo enfraquecimento da “cola” que une os indivíduos uns aos outros e à organização (Cameron, 2003). Bright et al. (2006) demonstraram que adoptar a virtuosidade durante tempos prósperos amortece os efeitos negativos aquando do *downsizing* nas organizações, através do aumento da solidariedade, resiliência e sentido de eficácia. A virtuosidade pode assim servir como “antídoto” à tendência para a dissolução fomentada pelo *downsizing* (Cameron, 2003).

(2) *Efeitos amplificadores*. A virtuosidade organizacional amplifica contextos, atitudes e comportamentos positivos. Ou seja, as demonstrações de virtuosidade nas organizações amplificam demonstrações adicionais de virtuosidade, uma vez que as acções virtuosas tendem a inspirar mais acções deste tipo, gerando uma escalada de efeitos positivos. Segundo Fredrickson (2003), a virtuosidade é “contagiosa”, ou seja, os indivíduos ao observarem actos virtuosos sentem-se inspirados por eles, tendendo a reproduzi-los. A virtuosidade *em* organizações generaliza-se na virtuosidade *através* das organizações, ou seja, uma única acção virtuosa *em* organizações potencia a criação de sistemas que aumentam a probabilidade de virtuosidade *através* das organizações. Este efeito de ampliação, ao expandir-se pela organização, pode tornar-se parte integrante da sua cultura (Cameron & Caza, 2002). O efeito amplificador da virtuosidade organizacional pode ser

explicado pela sua associação a três consequências: (a) *emoções positivas*, (b) *capital social* e (c) *comportamento pró-social*.

Emoções positivas. Vários autores relataram que a exposição a comportamentos virtuosos produz emoções positivas nos indivíduos que, por sua vez, conduzem a uma reprodução de virtuosidade e, conseqüentemente, a uma elevação do desempenho organizacional (Cameron et al., 2004; Fineman, 1999; Fredrickson, 1998; Rhee et al., 2003; Seligman, 2002). Segundo Staw e Barsade (1993), que testaram estudantes de MBA em simulações empresariais, é possível que o afecto positivo contribua para mais elevado desempenho organizacional. O desempenho organizacional elevado, por sua vez, cria orgulho na organização, prazer e satisfação no trabalho e favorece o surgimento de comportamentos mais prestáveis e respeitosos entre colegas. Esta espiral de auto-reforço conduz a mais comportamentos virtuosos, “quando os membros das organizações observam compaixão, experimentam gratidão ou testemunham perdão, começa um ciclo mutuamente reforçador” (Fineman, 1996, p. 545).

Desde os estudos de *Hawthorne* que se tem debatido na gestão e no comportamento organizacional, se os trabalhadores felizes são os mais produtivos (o popular Santo Graal da pesquisa organizacional; Landy, 1985 *apud* Wright & Quick, 2009a). Em suporte desta tese, um corpo crescente de pesquisa empírica tem encontrado ligações positivas entre o bem-estar psicológico dos trabalhadores e o seu desempenho (Quick & Quick, 2004; Wright & Cropanzano, 2004). Wright e Cropanzano (2004) sugeriram que a felicidade, tradicionalmente considerada como a satisfação com a vida, pode ser conceptualizada como “bem-estar psicológico” ou “bem-estar emocional”, sendo geralmente aceite como “um julgamento subjectivo e global que alguém experimenta com bastante emoção positiva e reduzida emoção negativa” (p. 341). Argumentaram ainda, que a felicidade é uma valiosa ferramenta para maximizar a melhoria pessoal e a *performance* no trabalho, e deriva de diversos factores entre os quais destacamos as experiências de trabalho significativas (Sandage & Hill, 2001). Uma pesquisa envolvendo estudantes de MBA concluiu que os participantes com níveis de bem-estar superiores mostravam ser melhores decisores, exibiam melhor comportamento interpessoal e recebiam avaliações de desempenho superiores (Wright & Cropanzano, 2004). Bright e colegas (2006) sugeriram

que a relação entre a virtuosidade organizacional e as emoções também se estende a experiências negativas, como por exemplo, o *downsizing*. Rhee et al. (2003) sugeriram que a percepção de acções organizacionais virtuosas, em resposta à tragédia do 11 de Setembro, aumentou as emoções positivas dos membros.

Para além do efeito amplificador da virtuosidade associado às emoções positivas, é também aqui possível vislumbrar-se um efeito amortecedor. Fredrickson (2003), na sua teoria *broaden-and-build*, demonstrou que as emoções positivas conduzem a estados da mente e formas de comportamento que, indirectamente, preparam o indivíduo para situações severas ou acontecimentos negativos, aumentando a sua resiliência. Ou seja, as emoções positivas “desfazem” os efeitos duradouros das emoções negativas.⁸ Estas *alargam* o estado mental momentâneo do indivíduo e, ao fazê-lo, ajudam a *construir* recursos pessoais duradouros. A autora colocou em hipótese que tal “alargamento” possibilita a construção de relações sociais mais fortes, melhores climas organizacionais e resultados extraordinários. Defendeu ainda esforços para cultivar emoções positivas para que as organizações evitem a estagnação, e alcancem harmonia, energia e prosperidade.

Capital social. O efeito amplificador da virtuosidade pode ainda ser explicado pela sua associação à formação de capital social (Baker, 2000), que se refere às relações entre os indivíduos, através das quais flui informação, influência e recursos. As consequências que derivam de elevados níveis de capital social são a redução dos custos de transacção, a facilidade de comunicação e cooperação, o aumento do empenhamento e da lealdade, o fortalecimento das relações, a aprendizagem individual e, em última instância, o aumento do desempenho organizacional (Adler & Kwon, 2002).

Naturalmente, uma organização funcionará melhor se os seus membros se conhecerem bem, estiverem informados, sentirem confiança e positividade na sua relação com os outros (Bolino et al., 2002). Por outro lado, observar acções virtuosas cria um sentido de

⁸ Esta questão foi examinada quando se provocou ansiedade a um grupo de participantes, pedindo-lhes que preparassem um discurso com a pressão de um prazo, sob a avaliação dos pares. Após terem conhecimento que, afinal, não teriam de entregar os discursos, apresentou-se-lhes um de três filmes que incitavam o divertimento, a ausência de emoção ou a tristeza. Ao avaliar a actividade cardiovascular dos participantes detectou-se que as emoções positivas permitiram uma recuperação mais rápida, trazendo os participantes para a mesma situação em que estavam antes de serem submetidos à ansiedade. Assim, as emoções positivas tiveram um efeito claro e coerente, desfazendo as repercussões cardiovasculares das emoções negativas (Fredrickson, 2003).

união e atracção para com o actor virtuoso, o que ajuda os membros de uma organização a experimentarem um forte desejo de se unirem e construírem a partir das acções dos outros (Cameron, 2003). Segundo Rego e Cunha (2009), “os actos de virtuosidade facilitam a comunicação, promovem a confiança e a aprendizagem mútua, e fomentam a cooperação, o espírito de equipa e os actos de entreajuda – contribuindo para o desenvolvimentos do capital social na organização” (p. 160). O efeito amplificador de observar acções virtuosas cria uma tendência que se reforça a si mesma face a uma maior virtuosidade (espirais de acções virtuosas) conduzindo, potencialmente, a relacionamentos mais fortes que traçam o capital social nas organizações (Bright et al., 2006).

Comportamento pró-social. A virtuosidade organizacional também promove o comportamento pró-social, que ocorre quando os indivíduos se comportam de um modo que beneficia terceiros. De uma forma geral, assume-se que um indivíduo é motivado por uma relação de troca, reciprocidade e equidade (McNeeley & Meligno, 1994). Porém, estudos realizados no âmbito da virtuosidade defendem que os indivíduos agem com uma motivação intrínseca, ou seja, são mais prestáveis por predisposição genética (Krebs, 1987) ou depois de terem sido induzidos a sentir emoções positivas através de condições virtuosas (Isen, 1987).

Segundo Cialdini (2000), quando se observam comportamentos exemplares ou morais, a tendência é seguir o exemplo. Então, observar e experimentar virtuosidade organizacional desbloqueia a predisposição para ajudar os outros, conduzindo ao comportamento pró-social. Em suma, as acções virtuosas tendem a inspirar mais comportamentos deste tipo demonstrando o efeito amplificador da virtuosidade organizacional.

3.3 Casos de virtuosidade organizacional

A Microsoft, a Southwest Airlines ou a Procter & Gamble são exemplos de organizações que têm alcançado resultados surpreendentes devido à dedicação e ao correcto tratamento que dispensam aos seus empregados. Segundo Lawer (2004), estas organizações criam verdadeiras “espirais de virtuosidade” conduzindo-as (e aos seus membros) a elevados

desempenhos e, conseqüentemente, a elevados níveis de sucesso. Para este autor, tal só é conseguido através, por exemplo, de ambientes de trabalho “amigos dos trabalhadores”, práticas de envolvimento dos mesmos, distribuição de lucros, liberdade de acção, oportunidade de crescimento e desenvolvimento dentro da organização.

Dutton, em entrevista, descreveu o caso de uma “unidade desviante, extraordinariamente positiva, que levou toda a gente a um nível superior na forma como descreviam o sentimento de si próprios, como seres humanos e também como empregados” (Bernstein, 2003, p. 269). Nesta unidade de cobranças de um hospital público trabalhavam 30 mulheres, 21 das quais eram mães solteiras e várias teriam sido abusadas fisicamente. Estas mulheres, em termos de avaliação do desempenho, estavam muito acima do desempenho padrão no seu sector. “É interessante constatar que elas sentem que têm sido apreciadas ao trabalharem nesta unidade. Esta organização encoraja a admissão de erros, a ajuda entre colegas e o desenvolvimento das pessoas. «Ser apreciado», neste contexto, significa ser tratado como alguém que pode vir a ser um empregado extraordinário” (p. 269).

Um estudo realizado por Cameron (2003) mostrou como a virtuosidade das organizações está associada à *performance* financeira num contexto de *downsizing*. Foi o caso de um hospital que passava por grandes dificuldades e lutava para sobreviver financeiramente. Após fortes protestos por parte dos empregados para a readmissão do vice-presidente, este é contratado como o novo CEO. Iniciaram-se, então, esforços para instituir uma cultura de virtude, atenção, compaixão, perdão, humildade e generosidade.⁹ Ao fim de seis meses, o novo CEO deparou-se com o facto de ter de diminuir o número de efectivos em 10%, situação que normalmente retira toda a energia positiva de um sistema. Contudo, a diminuição de efectivos contribuiu para a dinâmica positiva entre os empregados. A compaixão, a atenção, a honestidade absoluta e a capacidade de perdão estavam, de facto, instituídas no hospital. Os empregados ajudaram-se mutuamente, não ignoraram as circunstâncias difíceis que esta situação criara, e focalizaram-se ainda mais nas coisas positivas, criando ímpeto para seguir em frente. É de salientar que, desde o referido

⁹ A colocação de tapetes em todos os *halls* para que o hospital parecesse mais quente e acolhedor, a criação de camas duplas na ala da maternidade para que os maridos não dormissem em cadeiras, a criação de espaços onde as enfermeiras pudessem ser vistas pelos pacientes evitando que estes carregassem no botão várias vezes antes da chegada da profissional, são apenas alguns exemplos de práticas positivas que se repetiram desde então.

acontecimento, o desempenho financeiro do hospital excedeu todas as expectativas (Bernstein, 2003).

Cameron e colegas (2004) estudaram organizações de várias indústrias que sofreram *downsizing*. A investigação avaliou a presença de cinco virtudes em contexto organizacional: compaixão, integridade, perdão, confiança e optimismo. Os resultados mostraram que as organizações virtuosas superaram consideravelmente as menos virtuosas no que diz respeito a uma série de medidas de desempenho, incluindo a rentabilidade, a produtividade, a inovação, a qualidade, a fixação de clientes e a lealdade dos empregados. Também na indústria da aviação dos EUA, após a tragédia do 11 de Setembro, um estudo demonstrou que as companhias caracterizadas pela virtuosidade superaram, em geral, as companhias não virtuosas, nomeadamente, no que respeita à perda de dinheiro e à rapidez na recuperação do preço das acções (Gittell & Cameron, 2003). Outras pesquisas na área da saúde e das forças militares, assim como em organizações governamentais que enfrentaram dificuldades financeiras e *layoffs*, demonstraram que as organizações que registavam maior virtuosidade tinham menos problemas e melhor desempenho (Cameron, 1998; Cameron & Lavine, 2004; Cameron, Kim & Whetten, 1987).

As pesquisas efectuadas mostraram que as organizações com pontuações altas nas avaliações de virtuosidade superavam significativamente as organizações com pontuações mais baixas. As empresas virtuosas fizeram mais dinheiro, recuperaram mais rapidamente e com mais sucesso do *downsizing* e de outras situações adversas, conseguiram manter clientes e empregados com mais eficácia e mostraram ser mais criativas e inovadoras que as empresas não-virtuosas (Caza et al., 2004). De facto, as implicações organizacionais dos efeitos da virtuosidade parecem-nos boas razões para incluir esta temática nas discussões empresariais de hoje.

3.4 Empenhamento organizacional e CCO como consequências da virtuosidade organizacional

3.4.1 Empenhamento e CCO como construtos relevantes para o desempenho

A literatura sobre virtuosidade organizacional tem sobretudo apresentado evidência teórica, sendo necessário realizar investigação empírica que permita melhor compreender as suas consequências para a vida organizacional. Neste trabalho, focalizamo-nos em dois construtos amplamente discutidos na literatura sobre o comportamento organizacional e que estão associados ao desempenho dos indivíduos: o empenhamento organizacional e os CCO.

Nos dois capítulos seguintes, aprofundaremos a discussão destes dois construtos, assim como a sua relação com a virtuosidade organizacional.

O empenhamento organizacional é o laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização em que trabalha, expressando-se na decisão de nela permanecer (Allen & Meyer, 2000). As três principais componentes são a afectiva, a normativa e a instrumental. O empenhamento afectivo refere-se ao grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização; o empenhamento normativo é visto como o sentido de obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização; e o empenhamento instrumental reflecte o reconhecimento dos custos ou benefícios perdidos no que respeita à saída da organização (este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados). O empenhamento afectivo e o empenhamento normativo estão associados a melhores desempenhos, ao passo que o instrumental está associado a desempenhos menos bons (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer et al., 2002).

Os CCO são comportamentos discricionários e extra-papel que se relacionam e contribuem para o funcionamento eficaz de uma organização, mas que não são explicitamente exigidos (Organ, 1988a; 1997). As dimensões propostas são muito diversificadas, mas a classificação porventura mais frequente (Schnake & Dumler, 2003) engloba o altruísmo (dirigir ajuda ou cooperar com indivíduos em tarefas ou problemas organizacionalmente relevantes), o desportivismo (tolerar os inconvenientes e as contrariedades da vida organizacional sem queixas nem ressentimentos), a cortesia (ser consciente de como as

suas acções afectam outras pessoas prevenindo problemas), a conscienciosidade (desempenhar as suas tarefas de um modo que ultrapassa as exigências mínimas em relação, por exemplo, às presenças, pausas, pontualidade) e a virtude cívica (participar responsabilmente nos processos políticos da organização). O CCO é um dos principais construtos relacionados com o desempenho extra-papel (Organ, 1997) e tem um impacto positivo no desempenho individual e organizacional (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). Estudos mostram que os CCO aumentam o capital social e melhoram o funcionamento organizacional (Bolino et al., 2002) e a eficácia (Podsakoff & MacKenzie, 1997; Rego & Cunha, 2008b).

3.4.2 Virtuosidade organizacional e empenhamento organizacional

Alguns contributos teóricos encontrados na literatura apoiam a hipótese de que as percepções de virtuosidade dos membros organizacionais poderão explicar os seus níveis de empenhamento. Segundo Rhee et al. (2003), o significado que os indivíduos atribuem às acções organizacionais tem implicações na ligação cognitiva e emocional à organização através da identificação, repercutindo-se no empenhamento afectivo. Estudos sugerem que “a identificação dos membros com a organização e a ligação com a mesma resulta, em parte, da percepção de virtuosidade das acções organizacionais” (Rhee et al., 2003, p. 5). A percepção de virtuosidade organizacional e as correspondentes percepções de ser valorizado e considerado pela organização, podem encorajar a incorporação da adesão organizacional na auto-identidade do empregado (Lilius et al., 2008). A identificação organizacional é uma forma de ligação psicológica que ocorre quando os empregados adoptam as características definidoras da organização como definidoras das características deles próprios (Dutton, Duberich & Harquail, 1994), sendo que alguma pesquisa sugere a sua relação com o empenhamento afectivo (Herrbach, 2006).

É ainda provável que os indivíduos que percepcionam as suas organizações como virtuosas desenvolvam forte sentido de apoio organizacional percepcionado (AOP). O AOP reproduz a percepção geral da forma como a organização valoriza as contribuições do empregado e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Segundo Rhee et al. (2003), os membros aumentam o empenhamento

afectivo para com a organização quando se apercebem que as práticas organizacionais são motivadas por preocupação genuína e respeito. Os indivíduos quando percebem elevado apoio organizacional desenvolvem uma ligação afectiva mais forte, por via da norma da reciprocidade (Gouldner, 1960). Ou seja, sentem a obrigação de “recompensar” a organização, em termos de empenhamento, pelo apoio recebido. O reconhecimento da virtuosidade das organizações, por parte dos seus membros, pode conduzir a um sentido de “reciprocidade” que se materializa num maior empenhamento, seja por desejo ou por um sentimento de obrigação (Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002; Meyer & Allen, 1991). Por outro lado, quando os indivíduos percebem a organização como virtuosa, desenvolvem um forte sentido de comunidade, e ao sentirem que podem satisfazer as suas necessidades tendem a agir reciprocamente com atitudes positivas em relação à organização (Rhoades & Eisenberger, 2002). Pode ainda suceder que o indivíduo se torne mais empenhado neste ambiente contextual por desenvolver “capital psicológico positivo” (PsyCap) (Larson & Luthans, 2006; Luthans et al., 2007).

A percepção de características organizacionais “virtuosas” pode aumentar a satisfação e, então, aumentar o empenhamento afectivo (Eby, Freeman, Rush & Lance, 1999; Kuvaas, 2006). Pode igualmente conduzir a níveis superiores de empenhamento normativo nos indivíduos, por estes estabelecerem com a organização um contrato psicológico. Contrariamente, a percepção de fraca virtuosidade e a correspondente percepção de que a organização não está empenhada para com os seus membros provoca o decréscimo da satisfação, da identificação organizacional, da ligação afectiva e do sentimento de lealdade (Dutton et al., 1994; Peterson, 2004). Estes permanecem na organização porque “precisam”, fazendo apenas o que é necessário para manterem o seu emprego (i. e., evitam comportamentos extra-papel), aumentando o seu empenhamento instrumental.

É então provável que quanto mais um indivíduo perceba virtuosidade na sua organização maior o laço afectivo, o entusiasmo, a dedicação e o sentido de dever de lealdade para com ela, ou seja, mais facilmente a organização beneficiará com o empenhamento da sua força laboral. A virtuosidade como antecedente do empenhamento organizacional será discutida no Capítulo II.

3.4.3 Virtuosidade organizacional e CCO

Na literatura encontram-se vários argumentos para que se considerem as percepções de virtuosidade organizacional na explicação dos CCO. Segundo O'Reilly e Chatman (1986), quando a organização se torna mais atractiva para os colaboradores, emergem processos de internalização e identificação para com esta e, por essa via, ou nessas circunstâncias, os indivíduos dispõem-se a adoptar mais CCO. Dutton et al. (1994) propuseram que quanto maior a identificação com a organização, maior a cooperação com os outros membros, e mais vincados serão os CCO. A exposição à virtuosidade produz emoções positivas que, por sua vez, induzem os indivíduos a serem mais prestativos com os outros colegas, mais empáticos e respeitosos, e a desempenhar CCO (Avey et al., 2008; Bagozzi, 2003; Boehm & Lyubomirsky, 2008; Forgas, 2002; George, 1991, 1998; Miles, Borman, Spector & Fox, 2002; Spector & Fox, 2002). Os indivíduos podem também formar imagens positivas acerca da organização, aumentar a sua identificação organizacional, desenvolver confiança e sentido de lealdade, e ajudar a manter/reforçar a reputação desta (e.g., falam bem da organização na presença de *outsiders*), esforçando-se para melhorar o desempenho individual e organizacional, por exemplo, através de CCO (Bagozzi, 2003; Bergami & Bagozzi, 2000; Dirks & Ferrin, 2002; Dutton et al., 1994).

Os indivíduos que percepcionam a organização como virtuosa desenvolvem com esta contratos psicológicos relacionais, e então reagem com comportamentos que vão para além daquilo que faz parte das suas obrigações (Coyle-Shapiro, 2002). Alguns autores referiram-se ao sentimento de gratidão por trabalhar numa organização virtuosa (Emmons, 2003; Fredrickson, 1998), que induz os empregados a agir em reciprocidade com actos que beneficiam a organização e as outras pessoas (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001; Settoon, Bennett & Liden, 1996).

A percepção de um indivíduo de como a organização o valoriza pode ser vital para determinar se existem ou não atitudes e comportamentos que beneficiem a organização (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990). Então o AOP tem impacto sobre o comportamento dos trabalhadores, na medida em que os empregados manifestam interesse

em adoptar comportamentos que são recíprocos ao apoio dado pela organização (Moorman, Blakely & Niehoff, 1998; Wayne, Shore & Liden, 1997).

É então provável que a percepção de virtuosidade organizacional dê origem a uma maior disponibilidade para os indivíduos irem além das actividades estritamente necessárias e/ou obrigatórias, ou seja, provavelmente os indivíduos respondem com mais CCO se perceberem o seu local de trabalho como virtuoso. A virtuosidade como antecedente dos CCO será discutida no Capítulo III, onde se discutirão também outras relações que emergem dos referidos construtos, nomeadamente, a influência do empenhamento organizacional nos CCO, e o empenhamento como variável mediadora na relação entre a virtuosidade e os CCO.

3.4.4 Empenhamento organizacional e CCO

O empenhamento organizacional é uma das variáveis atitudinais potencialmente explicativas dos CCO. Um dos objectivos deste estudo é precisamente relacionar o empenhamento organizacional com os CCO. Procuraremos testar o poder explicativo das três facetas do empenhamento organizacional nas várias dimensões de CCO, bem como o seu papel mediador nas relações entre as percepções de virtuosidade organizacional e os CCO.

Organ e Ryan (1995) reconheceram o empenhamento organizacional como preditor do CCO, mais concretamente, do altruísmo e da obediência. O empenhamento organizacional ao retratar a vontade de exercer um esforço considerável em prol da organização (Mowday, Porter & Steers, 1982), sugere em si mesmo uma disposição atitudinal ou psicológica que aponta para o exercício de CCO.

Vários estudos empíricos efectuaram interessantes abordagens relacionando as diferentes componentes do empenhamento organizacional com os CCO (Allen & Smith, 1987; Lee, 1992; MacDonald, 1993; Meyer, Allen & Smith, 1993; Meyer & Allen, 1986; Meyer & Herscovitch, 2001; O'Reilly e Chatman, 1986). As suas conclusões apontaram para uma relação positiva entre os CCO e o empenhamento afectivo e, com menor consistência,

entre os CCO e o empenhamento normativo, estando negativamente relacionados, ou não se relacionando, com o empenhamento instrumental. Meyer et al. (2002) mostraram que o empenhamento afectivo e o normativo se relacionam positivamente com os CCO, enquanto o empenhamento instrumental se aproxima bastante de zero. Também Rego e Souto (2004a) sugeriram que as facetas afectiva e normativa do empenhamento conduzem a CCO. Van Knippenberg e Sleebos (2006) chamaram a atenção para o facto de o empenhamento afectivo se encontrar relacionado com o desempenho extra-papel, enquanto Johnson e Chang (2006) demonstraram uma relação entre o empenhamento organizacional e os CCO moderada pelo auto-conceito.

Tal pode ser explicado da seguinte forma: o empenhamento afectivo retrata um laço emocional para com a organização, sendo provável que os indivíduos que o exibam estejam motivados a dar uma maior contribuição à organização, ou seja, tendem a comportar-se como bons cidadãos organizacionais. Os indivíduos normativamente empenhados contribuem positivamente para a organização e, podem mesmo exhibir CCO, porém, sem o entusiasmo e o envolvimento característicos dos laços afectivos. Por fim, no caso do empenhamento instrumental, os indivíduos não sentirão necessidade de contribuir para a organização além do que é necessário para manterem os seus postos de trabalho, logo esperam-se desempenhos que não ultrapassem aquilo que lhes é estritamente obrigatório (Allen & Meyer, 2000; Rego, Leite, Carvalho, Freire & Vieira, 2004).

O potencial explicativo do empenhamento organizacional para os CCO será explorado no Capítulo III.

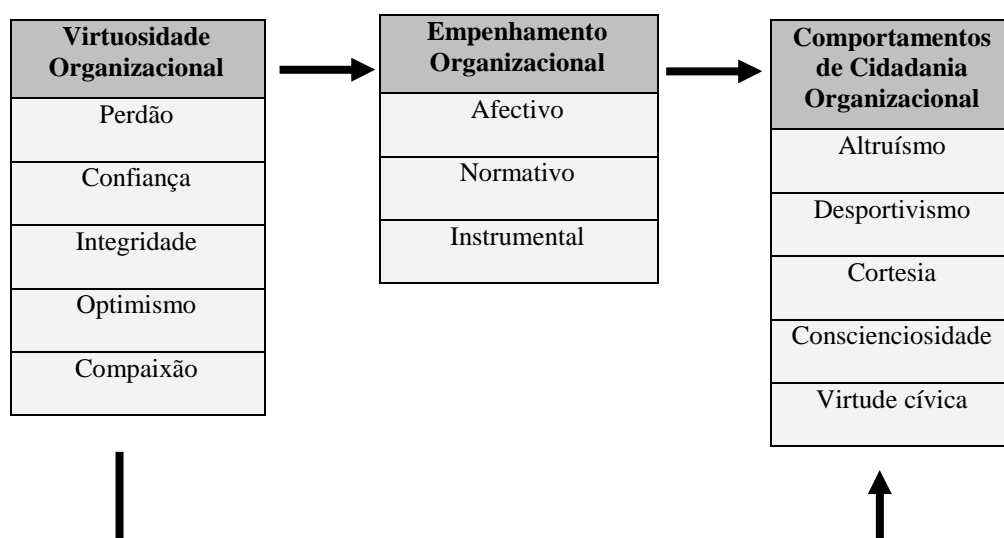
4. Objectivos da pesquisa e modelo de análise

O modelo que neste estudo procuramos testar está representado na Figura 1.2. Mais especificamente, pretende-se compreender como (a) as percepções de virtuosidade organizacional dos indivíduos explicam os seus níveis de empenhamento organizacional; (b) o empenhamento organizacional influencia os CCO; (c) as percepções de virtuosidade

organizacional predizem directamente os CCO; (d) o empenhamento organizacional medeia a relação entre as percepções de virtuosidade organizacional e os CCO.

Nos capítulos que se seguem (Capítulo II e III) caracterizaremos cada um dos construtos e a sua rede nomológica, e fundamentaremos as nossas hipóteses.

Figura 1.2 - Modelo de análise



Antes de prosseguir, pretendemos clarificar que, considerando a virtuosidade organizacional, o nosso foco é nos climas psicológicos (James, Choi, Ko, McNeil, Minton, Wright & Kim, 2008; Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, LaCost & Roberts, 2003), sem agregar as percepções dos indivíduos ao nível organizacional. Os climas psicológicos permitem às pessoas interpretar acontecimentos, prever possíveis resultados, e calcular a adequação das suas subseqüentes acções. Estudar climas psicológicos parece ser uma forma apropriada de investigar o empenhamento organizacional e os CCO, porque é a percepção e a avaliação subjectiva dos indivíduos (não tanto a situação objectiva em si) que lhes permite “ver” o que a organização faz, e então responder-lhe em reciprocidade (Haller & Hadler, 2006; Martin, Jones & Callan, 2005; Peterson, 2004). Ou seja, são as referidas percepções (i.e., o clima psicológico) de virtuosidade organizacional que desencadeiam determinadas respostas atitudinais e comportamentais dos indivíduos (e.g., empenhamento organizacional e CCO).

Capítulo II

EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

1. Empenhamento organizacional: um conceito em construção

Na comunidade científica portuguesa, o termo *commitment* tem sido traduzido de forma diversa: *empenhamento* (Cabral-Cardoso, 2000; Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2003; Ferreira, 2005; Leite, 2006; Marques, 1996; Rego, Souto & Cunha, 2007); *compromisso*¹⁰ (Carochinho, 1998; Chambel, Curral, Ferreira & Morais, 2000); *implicação*¹¹ (Caetano & Tavares, 2000; Ferreira, Neves & Caetano, 2001; Tavares, 2000) e *comprometimento*¹² (Miguez, 1987; Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008). A nossa opção recaiu sobre o vocábulo *empenhamento* por se considerar a tradução mais próxima do significado original (i. e., a relação de vinculação que une o indivíduo à organização). Um outro argumento para justificar a escolha de empenhamento prende-se com a “normalização” de termos e expressões estrangeiras na área do comportamento organizacional, sugerida pelo GNOMO, acrónimo de Grupo (Permanente) de *N*ormalização do Vocabulário Organizacional (Cunha & Rego, 2002).

Desde há várias décadas, o empenhamento tem suscitado o interesse dos investigadores que se dedicam ao estudo das atitudes e comportamentos adoptados em contexto organizacional (e.g., Cohen, 2000; Galais & Moser, 2009; Meyer, Allen & Gellatly, 1990; Meyer et al., 2002; Meyer et al., 1993; Meyer & Allen, 1984, 1991 e 1997; Mowday et al., 1982; Mowday, Steers & Porter, 1979; Salancik, 1977; Swailes, 2000; Wright & Kehoe, 2008).

Embora seja um conceito bastante desenvolvido e amadurecido não tem sido fácil a aceitação de uma definição consensual. Vários investigadores têm atribuído a este conceito

¹⁰ A designação de *compromisso* foi justificada por uma questão de harmonização ibérica (Carochinho, 1998).

¹¹ A *implicação* pode também ser definida como “embirração”, “incompatibilidade”, “contradição” ou “quezília” (Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea da Academia das Ciências de Lisboa, 2001, p. 2041)

¹² Nas traduções brasileiras a escolha recai sobre o *comprometimento* (Dessler, 1997). O Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea da Academia das Ciências de Lisboa (2001) refere que este termo pode também reflectir vinculação a uma obrigação ou dever, ou responsabilidade que se assume perante algo (p. 895).

diversos significados (Mowday et al., 1982), ou denominado o mesmo construto de diferentes formas (Meyer & Allen, 1997), dificultando o conhecimento profundo do mesmo (Meyer & Herscovitch, 2001). O'Reilly e Chatman (1986) chamaram a atenção para o facto de existirem mais de 25 conceitos e medidas relacionadas com o empenhamento. Esta dificuldade de consenso faz com que a necessidade de exploração deste conceito tenha ocupado um lugar de destaque em termos de pesquisa.

Dada a diversidade de opiniões relativamente à definição e medição deste construto, Meyer e Allen (1991) apontaram algo de comum às várias definições, a visão de que “o empenhamento é um laço psicológico, que caracteriza a ligação do empregado com a organização e tem implicações na decisão de continuar membro desta” (p. 67). Ou seja, é um laço psicológico entre os trabalhadores e a sua organização, que diminui a probabilidade de saída da mesma (*turnover*). Para Meyer e Herscovitch (2001), apesar das múltiplas dimensões ou formas de empenhamento, existe uma “essência central” que caracteriza o conceito e o distingue de outros: “o sentido de estar vinculado a uma linha de acção orientada para determinado alvo” (pp. 300 e 317). Perante o leque de definições, é consensual considerar o empenhamento como “um *mind-set*, isto é, um enquadramento da mente ou um estado psicológico que impulsiona o indivíduo a tomar uma linha de acção” (p. 303).

2. Conceitos próximos do empenhamento organizacional

Acresce à referida diversidade de estudos, conceitos e medidas relacionadas com o empenhamento organizacional, o facto de este poder ser confundido com outros construtos (Price, 1997), suscitando necessidade de clarificação. Por exemplo, envolvimento organizacional, lealdade à organização, identificação organizacional, satisfação no trabalho e contrato psicológico, não sendo sinónimos de empenhamento organizacional, estão intimamente relacionados. Morrow (1983) referiu-se à redundância de conceitos relacionados com o empenhamento, argumentando que uma variável só é digna de estudo se for diferenciável de outros conceitos relacionados e se tiver uma contribuição única para a compreensão de algumas das suas consequências.

De facto, quase intuitivamente se compreende a necessidade de estabelecer fronteiras conceptuais entre estes construtos. A satisfação e o envolvimento no trabalho, por exemplo, possuem uma *nuance* “afectiva” e, por isso, são encarados como correlatos do empenhamento afectivo. Meyer et al. (2002) defenderam que, apesar da força das correlações entre o empenhamento e os referidos correlatos, não possuem magnitude suficiente para sugerirem redundância do conceito. Parece-nos então necessário estabelecer a referida clarificação, visto tratar-se de uma prioridade e de um primeiro passo para reflectir sobre questões mais vastas. Contudo, na opinião de Ferreira (2005, p. 32), “a literatura existente não permite contribuir marcadamente para fazer a distinção desses conceitos”. Segue-se uma breve tentativa de clarificação, com consciência da dificuldade de apresentar os referidos traços delimitadores.

2.1 Envolvimento organizacional

Uma primeira abordagem consiste em interpretar o envolvimento como um constituinte do empenhamento organizacional. Por exemplo, Porter, Steers e Mowday (1974) definiram empenhamento organizacional como “a força relativa da identificação de um indivíduo e do seu envolvimento em determinada organização” (p. 604). Também DeCotiis e Summers (1987) consideraram que o empenhamento organizacional se centra na interiorização dos objectivos e valores da organização e no envolvimento na função em termos desses objectivos e valores. O envolvimento organizacional pode então ser perspectivado como parte da dimensão afectiva do empenhamento: “ligação emocional do empregado, identificação e envolvimento para com a organização” (Meyer & Allen, 1991, p. 67), ou incluído nas componentes do empenhamento organizacional (Buchanan, 1974).

Uma outra abordagem assenta no facto de o envolvimento consistir num dos mecanismos inerentes ao desenvolvimento do “modelo mental de desejo” que caracteriza o empenhamento afectivo (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 316). Por conseguinte, o envolvimento organizacional pode ser considerado um determinante do empenhamento afectivo. De qualquer forma, a relação parece estabelecer-se unicamente com a dimensão afectiva do empenhamento, excluindo a normativa e a instrumental.

Outros autores consideraram o envolvimento organizacional como correlato do empenhamento, por não haver consenso em relação à ordem causal (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Como estes construtos partilham o tom “afectivo” são melhor considerados correlatos do empenhamento afectivo (Meyer et al., 2002). Meyer e Allen (1991, 1997) argumentaram estar perante variáveis que, apesar de relacionadas, são diferentes. Também Meyer et al. (2002) rejeitaram a redundância dos conceitos. O envolvimento organizacional pode então ser descrito como o desejo de um indivíduo permanecer na organização, independentemente de ser ocasionado por empenhamento organizacional ou por predisposição face a opções individuais (Dodd-McCue & Wright, 1996).

2.2 Lealdade à organização

Mais de oito décadas após Allport (1933) ter referido que “a atitude conotada pela palavra lealdade não se encontrava suficientemente compreendida” (p. 164), a literatura no campo da gestão (Niehoff, Moorman, Blakely & Fuller, 2001; Rusbult, Farrell, Rogers & Mainous, 1988), psicologia (Chen, Tsui & Farh, 2002; Cunha, 2002) e ética empresarial (Joseph, 2000; Schrag, 2001) aponta para uma variedade de definições e medidas de lealdade. Um exame mais rigoroso mostra que alguns autores nem sempre apresentam uma clara distinção entre lealdade e empenhamento, usando os referidos conceitos como sinónimos (Chen et al., 2002).

Por vezes, a lealdade organizacional é usada como sinónimo de uma ou mais dimensões do empenhamento organizacional. Por exemplo, Withey e Cooper (1989) analisaram a questão da lealdade na óptica de que esta resulta, principalmente, de factores económicos que prendem o indivíduo à organização. De facto, a perspectiva da troca social assenta na suposição de que a relação entre empregado e organização se baseia na troca da lealdade por benefícios (Blau, 1964; Etzioni, 1961; Gould, 1979). Por outro lado, a lealdade é incluída na dimensão afectiva do empenhamento organizacional (Jaros, Jermier, Koehler & Sincich, 1993; Mowday et al., 1982; Penley & Gould, 1988; Porter et al., 1974). Ewin (1993) identificou a lealdade como uma ligação à organização e uma reacção emocional

em relação aos seus objectivos, prendendo o indivíduo à organização mesmo sem recompensas em troca. Estas duas perspectivas de lealdade à organização aproximam-se, respectivamente, dos conceitos de empenhamento instrumental e de empenhamento afectivo propostos por Meyer e Allen.

Também o empenhamento normativo tem sido frequentemente designado de “lealdade” (Coughlan, 2005). Esta componente do empenhamento organizacional refere-se ao sentimento de obrigação de continuar na organização e pode encontrar-se reconhecido na lealdade à organização. Meyer e Allen (1997) não definem explicitamente lealdade, mas parecem sugerir que significa manter-se na organização, seja por um investimento específico da organização no empregado ou por um contrato psicológico percebido. Embora o empenhamento normativo inclua um elemento moral (o sentido de obrigação de permanecer na organização), Coughlan (2005) diferencia-o de lealdade na medida em que não examina o comportamento existente durante a relação de emprego que está de acordo com os princípios morais de uma comunidade de trabalho. Segundo Cunha et al. (2003), a lealdade organizacional abarca os comportamentos de benevolência para com a organização, a protecção dos seus recursos e o apoio e defesa dos seus objectivos.

Se atendermos à tradicional definição de lealdade organizacional – um sentimento de afeição e ligação de um empregado à organização (Buchanan, 1974) – assiste-se a uma elevada proximidade ao conceito de empenhamento (Allen & Meyer, 1990; O'Reilly & Chatman, 1986). Contudo, conceptualizações mais recentes de lealdade consideram-na uma virtude moral (Dick & Kleysen, 2001; Fowers & Tjeltveit, 2003; Meara, 2001), facilitando a distinção dos construtos. Coughlan (2005) traçou uma nova conceptualização de lealdade baseada na moralidade e diferenciou-a de empenhamento. Para este autor, a lealdade reflecte-se no comportamento, que pode estar ligado a uma promessa implícita e voluntária de um indivíduo a operar em interdependência numa comunidade, anunciando princípios morais universalizáveis na busca de objectivos individuais e colectivos. A referida universalização dos princípios morais vai além da internalização de valores descrita pelos investigadores do empenhamento organizacional (Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990; Kelman, 1961; O'Reilly & Chatman, 1986). O potencial benefício deste

processo adicional é que conduz os indivíduos à avaliação dos seus princípios morais, mais do que simplesmente internalizá-los sem julgamento (Coughlan, 2005).

Ainda que os construtos em análise tenham muito em comum, importa distingui-los e discutir as suas possíveis implicações. Por exemplo, enquanto o empenhamento terá provavelmente uma ligação mais forte ao *turnover*, a lealdade estará mais fortemente relacionada com a probabilidade de *whistleblowing* ou CCO (Coughlan, 2005).

2.3 Identificação organizacional

A identificação organizacional reflecte a fusão psicológica do indivíduo e da organização e resulta da integração das crenças que um indivíduo tem sobre a organização na sua própria identidade e da congruência entre os interesses e valores individuais e organizacionais. A relação psicológica entre o indivíduo e a organização tem sido abordada tanto em termos de empenhamento como de identificação. Se ambos reflectem o elo psicológico entre o indivíduo e a organização, a questão que se coloca é “em que é que diferem?” (Van Knippenberg & Sleebos, 2006). Van Dick, Becker e Meyer (2006) questionaram-se a este respeito: “serão simplesmente designações diferentes para uma só construção subjacente? Fará a identificação parte do empenhamento ou vice-versa?” (p. 545).

Uma primeira abordagem consiste em interpretar a identificação como uma componente do empenhamento organizacional (Buchanan, 1974; O'Reilly & Chatman, 1986), ou como sendo parte da dimensão afectiva do empenhamento (Meyer & Allen, 1991). Segundo Meyer e Herscovitch (2001), o empenhamento afectivo caracteriza-se pelo modelo mental do desejo, isto é, os indivíduos empenhados afectivamente querem seguir uma linha de acção orientada para um alvo. A identificação é um dos presumíveis mecanismos envolvidos no desenvolvimento deste modelo mental, ou seja, pode constituir uma “base” ou determinante do empenhamento afectivo (Herrbach, 2006, p. 631; aspas do autor). Contudo, a identificação parece estar relacionada somente com a dimensão afectiva do empenhamento organizacional. Por conseguinte, esta pode ser considerada como um potencial antecedente do empenhamento afectivo embora tal relação não seja partilhada

pelo empenhamento normativo e, menos ainda, pelo instrumental (Cunha et al., 2003; Pratt, 1998).

Van Knippenberg e Sleebos (2006) chamaram a atenção para o facto de, tanto a identificação como o empenhamento afectivo, se encontrarem relacionados com a satisfação no trabalho, o absentismo, as demissões (ou intenções de) e o desempenho próprio do papel e extra-papel. Outra área de confluência entre estes conceitos é que ambos podem ser analisados em função de vários focos (e.g., organização, equipa, cargo). Embora sejam ténues as fronteiras que distinguem os referidos conceitos, vários autores têm demonstrado que a sua sobreposição é somente aparente.

O empenhamento pode ser definido como “a força relativa da identificação de um indivíduo e do seu envolvimento em determinada organização” (Porter et al., 1974, p. 604). Apesar da aparente redundância, a referência à identificação nesta definição não tem como base uma análise da identidade social que sublinhe a natureza auto-definidora da pertença à organização (Van Knippenberg & Sleebos, 2006, p. 573). Segundo Pratt (1998), a identificação é um conceito cognitivo/de percepção que reflecte a medida em que a organização está incorporada no auto-conceito do indivíduo, enquanto o empenhamento é visto como uma atitude para com a organização. Enquanto o primeiro conceito explica a relação com a organização em termos de auto-conceito do indivíduo, aludindo à apropriação por parte deste das crenças e dos valores da organização, o segundo refere-se à relação entre o indivíduo e a organização em termos de aceitação das crenças e dos valores organizacionais. O empenhamento organizacional estará assim associado com a questão: “Quão feliz ou satisfeito estou com a minha organização?”, enquanto a identificação organizacional se relacionará com a questão: “Como eu me percepciono a mim próprio na relação com a minha organização?” (Pratt, 1998, p. 178).

Também Meyer, Becker e Van Dick (2006) distinguiram empenhamento (força que liga um indivíduo a um objectivo e a um modo de acção de relevância para esse objectivo) de identificação (a auto-definição de um indivíduo em termos da sua pertença ao grupo). Uma outra perspectiva de natureza diferente encara a identificação como um processo e o empenhamento como um resultado (Sayeed, 2000 *apud* Cunha et al., 2003).

Van Knippenberg e Sleebos (2006, p. 571), com base na perspectiva da identidade social, defenderam que a identificação organizacional é conceptualmente diferente do empenhamento organizacional. Enquanto a primeira incide sobre os aspectos de auto-definição da pertença à organização (i.e., uma sobreposição parcial entre o indivíduo e a organização), o empenhamento é mais contingente nos processos de troca social entre o indivíduo e a organização (i.e., são entidades separadas a nível psicológico). Para estes autores, “a principal diferença entre a identificação e o empenhamento reside na relação entre o indivíduo e a organização: a identificação reflecte uma unicidade psicológica, enquanto o empenhamento reflecte uma relação entre entidades psicológicas separadas” (p. 571). O seu estudo no meio académico demonstrou que a identificação está alinhada com o aspecto auto-referencial de pertença à organização e o empenhamento está relacionado, especialmente, com o apoio organizacional, com a satisfação no trabalho e com as intenções de saída. Assim, o desejo de se manter na organização não é central no conceito de identificação como o é no conceito de empenhamento organizacional.

Em suma, vários estudos têm geralmente apoiado a proposição de que a identificação organizacional e o empenhamento organizacional são conceitos distintos (Bergami & Bagozzi, 2000; Cole & Bruch, 2006; Herrbach, 2006; Van Knippenberg & Sleebos, 2006). As divergências observadas entre ambos os construtos sugerem que, embora se encontrem parcialmente sobrepostos, reflectem aspectos diferentes da relação indivíduo-organização.

2.4 Satisfação no trabalho

De todas as variáveis de «atitudes no trabalho» estudadas pelos psicólogos organizacionais, “apenas a satisfação no trabalho recebeu mais atenção do que o empenhamento organizacional” (Allen & Meyer, 2000, p. 286). A satisfação no trabalho pode ser definida como uma abordagem unidimensional (Peiró & Prieto, 1996), sendo considerada uma atitude em relação ao trabalho em geral, ou como uma abordagem multidimensional, derivando de um conjunto de factores associados ao trabalho e sendo possível a sua medição em relação a cada um desses factores (Peiró, 1986). Uma possível categorização no que respeita às determinantes da satisfação no trabalho apresenta dois

tipos de variáveis: situacionais e individuais (Peiró & Prieto, 1996; Spector, 1997). Como principais consequências da satisfação no trabalho destacam-se algumas das variáveis que mais têm sido observadas, como sejam o desempenho profissional e a produtividade, os CCO, o comportamento de fuga, o *burnout*, o bem-estar físico e psicológico e a satisfação com a vida (Ferreira et al., 2001). O empenhamento organizacional e a satisfação no trabalho são dois construtos que, pertencendo ao mesmo indivíduo, são originados por experiências semelhantes e partilham as principais consequências.

Estudos têm divulgado que o empenhamento organizacional e a satisfação no trabalho se relacionam positivamente, embora não exista consenso quanto à ordem causal: será a satisfação que resulta do empenhamento ou o empenhamento uma consequência da satisfação no trabalho? Pratt (1998) defendeu que o empenhamento deve estar fortemente alinhado com a satisfação no trabalho: “o empenhamento organizacional associa-se frequentemente a «Quão feliz ou satisfeito é que eu estou na organização?», consequentemente, é visto como semelhante, mas mais global que, a satisfação no trabalho” (p. 178). Parece então legítimo questionar se existirá ou não redundância conceptual entre estes dois construtos.

Investigadores concluíram que as duas variáveis estão significativamente correlacionadas (Mathieu & Zajac, 1990), enquanto outros colocaram a hipótese de haver redundância conceptual (Morrow, 1983), havendo inclusive quem defendesse não existir qualquer relação entre estas variáveis (Curry, Wakefield, Price & Mueller, 1986). Noutros estudos, o empenhamento organizacional e a satisfação no trabalho são vistos como construtos relacionados embora distintos (Glisson & Durick, 1988; Meyer & Allen, 1984; Mowday et al., 1979; Reichers, 1986). Elevada satisfação no trabalho não significa que os indivíduos apresentem necessariamente um elevado empenhamento organizacional (Glisson & Durick, 1988). Por outro lado, evidência empírica tem associado mais fortemente o empenhamento ao *turnover* e a satisfação no trabalho ao absentismo e à produtividade (Shore & Martin, 1989).

Segundo Mowday et al. (1979), o empenhamento retrata um construto mais abrangente conferindo uma resposta mais geral da organização como um todo, ou seja, enfatiza a

ligação com a organização, incluindo os seus objectivos e valores, enquanto a satisfação no trabalho reflecte uma resposta de cada indivíduo em relação ao seu trabalho ou a certos aspectos deste, ou seja, refere-se ao ambiente específico onde o indivíduo executa as suas funções. Estes autores defenderam ainda que o empenhamento apresenta uma maior estabilidade ao longo do tempo, pois este parece desenvolver-se mais lentamente e de uma forma mais consistente do que a satisfação que tem uma natureza mais transitória, reflectindo reacções mais imediatas a determinados aspectos do contexto de trabalho. Foram ainda fornecidas evidências para diferenciar empenhamento afectivo, empenhamento instrumental e satisfação no trabalho (Shore & Tetrick, 1991).

2.5 Contrato psicológico

O contrato psicológico pode ser definido como “a crença dos indivíduos de que a organização pagará as promessas, ou a obrigação recíproca entre o indivíduo e a organização” (Rousseau, 1995, pp. 16 e 17). Trata-se de um acordo não escrito que se estabelece entre um indivíduo e a organização, cujos trâmites incluem obrigações mútuas, e que interferem no modo como o indivíduo se relaciona com a organização onde trabalha. Daqui ressaltam duas questões essenciais: (1) o facto de o contrato psicológico interferir na actuação dos indivíduos na organização onde trabalham, (2) o sentimento de violação deste contrato que conduz à substituição da lealdade e “entrega” dos indivíduos pelo desprendimento e pelo “mero” cumprimento das “obrigações contratuais” (i.e., substituem um contrato relacional por um contrato meramente transaccional) (Cunha et al., 2003, p. 156; aspas dos autores).

Do exposto retira-se a ideia de que este construto partilha algumas afinidades com o empenhamento organizacional. Podem ser encontradas associações com as três dimensões do empenhamento organizacional¹³. Primeiro: “parece verosímil presumir que o empenhamento afectivo está mais associado com os contratos relacionais do que com os contratos transaccionais. Segundo: “é igualmente plausível que o empenhamento calculativo/ instrumental esteja mais associado com contratos transaccionais do que com

¹³ As três dimensões do empenhamento organizacional (afectiva, instrumental e normativa) serão desenvolvidas mais adiante.

os relacionais”. Terceiro: “também é provável que as violações do contrato psicológico possam provocar erosão no empenhamento afectivo e normativo” (Cunha et al., 2003, p. 168). Mantém-se em discussão a ordem causal da referida relação, não sendo possível concluir se é o contrato psicológico que causa empenhamento organizacional ou vice-versa.

Mas para além de uma “zona de confluência” existe também uma “zona de separação” entre ambos os conceitos. Para melhor compreender a distinção entre estes conceitos, recorreremos à dimensão afectiva do empenhamento: o empenhamento afectivo não trata da questão da reciprocidade ou obrigação inerente ao contrato psicológico, do mesmo modo que o empenhamento afectivo envolve a aceitação e internalização dos valores organizacionais que não fazem necessariamente parte do contrato psicológico. Por exemplo, um indivíduo pode sentir uma forte ligação afectiva à organização sem que percepcione necessariamente que está obrigado a determinadas acções para com a organização. Por outro lado, um indivíduo pode sentir a obrigação de determinadas acções face a deveres que percepciona que a organização tem para com ele e que cumprirá, sem que demonstre necessariamente um forte empenhamento afectivo (Cunha et al., 2003).

3. Conceptualização do empenhamento organizacional: dos modelos uni aos multidimensionais

3.1 Abordagens do empenhamento organizacional

A dificuldade de consenso relativamente à conceptualização deste construto pode ainda ser incrementada pela forma como o investigador interpreta a relação de vinculação do indivíduo à organização (Swales, 1995). Enquanto uns analisam o empenhamento em termos de atitudes individuais e sentimentos que os indivíduos desenvolvem em relação à organização, outros procuram os motivos que levam à criação e manutenção de tais ligações, enfatizando a dimensão instrumental do empenhamento (Leite, 2006). Estas duas

abordagens de empenhamento são denominadas de abordagem atitudinal e comportamental, respectivamente (Iverson, 1996; Mowday et al., 1979; Reichers, 1985).

A abordagem atitudinal refere-se à congruência entre os objectivos individuais e organizacionais (O'Reilly & Chatman, 1986), configurando uma resposta afectiva (atitude ou orientação), uma ligação de natureza psicológica que une o indivíduo à organização (Aryee & Heng, 1990; McGee & Ford, 1987; Meyer & Allen, 1984; Mowday et al., 1979). A abordagem comportamental centra-se nos processos que conduzem ao desenvolvimento de empenhamento, e na forma como os comportamentos passados contribuem para ligar o indivíduo à organização. Esta perspectiva assume que os indivíduos se empenham num determinado curso de acção, e não numa entidade (Hulin, 1991; Salancik, 1977), e a percepção dos custos do seu abandono gera empenhamento, como ilustra a teoria das “trocas laterais” (*side bets*) de Becker (1960).

O construto de empenhamento organizacional tem-se efectivamente desenvolvido no âmbito destas duas abordagens teóricas: atitudinal ou afectiva e comportamental ou calculativa (Cohen & Lowenberg, 1990; McGee & Ford, 1987). Esta distinção tradicional tem tido importantes implicações ao nível da definição e medição, e dos antecedentes e consequências do empenhamento organizacional (Meyer & Allen, 1997). Mas os investigadores têm privilegiado o empenhamento enquanto atitude, tanto a nível teórico como empírico, tendo-o definido como um construto de feições eminentemente afectivas, na linha encetada por Porter e colegas (Mowday et al., 1982; Mowday et al., 1979; Porter et al., 1974). Mas é com os trabalhos de Meyer e Allen (1984) que se aproximam as duas abordagens e se desenha uma nova tendência: o empenhamento, originalmente definido como um construto unidimensional, é entretanto conceptualizado como um conceito multidimensional.

Na revisão de literatura relativa ao empenhamento organizacional é então possível observar uma evolução que integra desde abordagens mais específicas de carácter unidimensional, até às tentativas mais recentes de identificação das componentes do empenhamento organizacional enquanto construto multidimensional. A literatura tem assim proposto o empenhamento como um construto ora unidimensional (e.g., Becker,

1960; Blau, 1985; Mowday et al., 1979; Wiener, 1982), ora multidimensional (e.g., Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1984, 1991; Meyer et al., 1990; O'Reilly & Chatman, 1986). No entanto, há uma crescente concordância acerca da natureza multidimensional deste construto¹⁴.

3.2 Modelos multidimensionais

Allen e Meyer (1990; Meyer & Allen, 1997) argumentaram que é mais apropriado considerar o empenhamento afetivo, instrumental e normativo como componentes do empenhamento organizacional, do que como tipos de empenhamento organizacional diferentes, porque as relações entre o indivíduo e a organização reflectem vários graus de cada uma dessas componentes. Para estes autores, não se trata de diferentes tipos de empenhamento, mas de estados psicológicos distintos, comuns a um único tipo de empenhamento (o organizacional). Neste sentido, Allen e Meyer (2000) pronunciaram-se da seguinte forma: “Tal como a personalidade dos indivíduos pode ser descrita em termos de um perfil que consiste em vários traços de personalidade, o empenhamento que um empregado sente em relação à sua organização pode ser descrito em termos de um perfil que se compõe a partir de cada uma destas três componentes” (p. 291).

Para descrever a presença de mais do que uma dimensão de empenhamento, diversas expressões passaram a ser utilizadas. Por exemplo, Mowday e colegas (1982) denominaram-nas de “tipologias do empenhamento”, enquanto Becker (1992) utilizou o termo “bases do empenhamento”. Meyer e Allen (1991) consideraram mais apropriado o termo “componentes de empenhamento”. Apesar do recurso a diferentes designações, todas elas vão no mesmo sentido de dimensão e são várias as propostas de dimensionalidade do empenhamento organizacional encontradas na literatura.

Um dos pioneiros na distinção do vínculo psicológico de um indivíduo para com a organização, estabelecendo o empenhamento em diferentes componentes, foi Kelman (1958). Mais tarde, Gouldner (1960) também procurou identificar as componentes do

¹⁴ Segundo Meyer e Allen (1991), a falta de consenso na definição de empenhamento contribui bastante para que seja encarado como um conceito multidimensional.

empenhamento organizacional, pois acreditava que este não era um construto unidimensional. Apresentou duas dimensões para o empenhamento: integração (“grau em que um indivíduo é activo e se sente parte, a vários níveis, de uma organização”), e introjecção (“grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados”) (p. 471).

Etzioni (1961) classificou o empenhamento organizacional do seguinte modo: (1) empenhamento moral (baseado na interiorização dos objectivos, valores e normas da organização e pressupondo uma orientação positiva e intensa no alcance dos objectivos organizacionais); (2) empenhamento calculativo (baseado nas relações de troca que se estabelecem entre organização e seus membros, ocorre quando o indivíduo percebe equidade entre a sua contribuição e as recompensas que daí advêm); (3) empenhamento alienativo (baseado na repressão e na coacção, ocorre quando o trabalhador se apercebe que as recompensas já não são proporcionais aos seus investimentos).

Kanter (1968) sistematizou as componentes do empenhamento organizacional de três formas: (1) empenhamento de coesão (reflecte o vínculo de afectividade e emoção de um indivíduo em relação à organização, através de técnicas e acontecimentos que tornam público o estado de ser membro da organização e que reforçam a coesão grupal); (2) empenhamento de continuidade (pressupõe a realização de sacrifícios pessoais e de investimentos por parte dos membros da organização que dificultam a sua saída); (3) empenhamento de controlo (reflecte o vínculo de um membro às normas de uma organização que ajustam o seu comportamento numa determinada direcção).

Por sua vez, Buchanan (1974) expôs o conceito de empenhamento (“vínculo afectivo e partidário aos objectivos e valores da organização, em benefício desta, independente do seu valor puramente instrumental”) abrangendo três componentes: identificação (“adopção dos objectivos e valores da organização como próprios”), envolvimento (“imersão e absorção psicológica nas actividades do papel de trabalho”) e lealdade (“sentimento de afeição por e ligação à organização”) (p. 533).

Angle e Perry (1981), com base nos resultados da análise factorial dos itens do OCQ - *Organizational Commitment Questionnaire* (Mowday et al., 1979) e apesar de ter sido considerada uma medida unidimensional, distinguiram dois factores: (1) empenhamento baseado em valores (apoio aos objectivos da organização) e o empenhamento em ficar (vontade de permanecer na organização).

O'Reilly e Chatman (1986) caracterizaram a ligação psicológica entre o indivíduo e a organização em três bases diferentes: (1) complacência (“envolvimento instrumental motivado por recompensas extrínsecas específicas”); (2) identificação (“vínculo baseado num desejo de afiliação para com a organização”); (3) internalização (“envolvimento que advém da congruência entre os valores individuais e os valores organizacionais”) (p. 493). Desenvolveram e validaram um instrumento de medição para as três referidas bases e focaram a necessidade de mais investigação. Este modelo, embora seja considerado um dos dois modelos mais ilustrativos da multidimensionalidade do empenhamento organizacional, não obteve continuidade por razões diversas (e.g., a dificuldade em distinguir a identificação da internalização e o facto da complacência poder não ser considerada uma verdadeira dimensão do empenhamento) (Cunha et al., 2003).

Segundo o modelo de Penley e Gould (1988), baseado na conceptualização de Etzioni (1961), os indivíduos podem estar empenhados moral, calculativa e alienativamente em relação à organização. O empenhamento moral é descrito como uma forma afectiva intensamente positiva, caracterizada pela aceitação e identificação com os objectivos organizacionais. O empenhamento calculativo baseia-se na recepção por parte do trabalhador de incentivos proporcionais aos seus contributos. O empenhamento alienativo é descrito como uma forma afectiva intensamente negativa que ocorre quando o indivíduo se apercebe que as recompensas já não são proporcionais aos seus investimentos, mantendo-se na organização devido a pressões contextuais.

Allen e Meyer (1990), dando continuidade aos trabalhos de O'Reilly e Chatman (1986), encetaram a segunda grande abordagem do empenhamento organizacional desenvolvendo um modelo multidimensional que foi e continua a ser a referência para muitas investigações. Estes autores identificaram o empenhamento afectivo (“o vínculo

emocional, a identificação e o envolvimento do trabalhador na organização”), o empenhamento instrumental, calculativo ou de continuidade (“consciência dos custos associados ao abandono da organização”) e o empenhamento normativo (“um sentido de obrigação em continuar na organização”)¹⁵ (Meyer & Allen, 1991, p. 67). Apesar do empenhamento se referir a uma ligação ou laço psicológico entre indivíduo e organização reduzindo a probabilidade de uma saída voluntária, a natureza dessa ligação varia consideravelmente (Allen & Meyer, 2000). Ou seja, embora a natureza de cada um destes estados psicológicos seja diferente, todos eles contribuem para reforçar a probabilidade de o indivíduo permanecer na organização, seja porque *quer* (empenhamento afectivo), *precisa* (empenhamento instrumental) ou *sente obrigação* (empenhamento normativo).

Contudo, regressaram partidários da linha da estrutura bidimensional do empenhamento organizacional. Thévenet (1992) propôs duas dimensões: (1) adesão (interiorização dos valores da organização, quando estes são coerentes e valorizados pelos indivíduos) e (2) oportunidade (quando são oferecidas oportunidades aos indivíduos que correspondem às suas expectativas). Mayer e Schoorman (1992) distinguiram empenhamento baseado em valores (“crença e aceitação dos objectivos da organização e uma vontade de desenvolver esforços significativos em prol da mesma”) de empenhamento instrumental (“desejo em permanecer membro da organização”) (p. 673).

Outro importante contributo foi o de Jaros et al. (1993), segundo o qual o empenhamento organizacional pode assumir três formas: (1) afectiva (através de sentimentos como a lealdade, a afeição, a amizade, a alegria e o prazer); (2) instrumental (relacionado com o sentimento de estar preso à organização devido aos custos do seu abandono); (3) moral (vínculo que advém da interiorização dos objectivos, valores e missão da organização). Apesar das semelhanças com a conceptualização de Meyer e Allen (1991) encontram-se algumas diferenças significativas. Embora ambas se refiram ao vínculo emocional relativamente à organização, Jaros et al. (1993) enfatizaram o verdadeiro afecto sentido pelos trabalhadores (a medida utilizada consistiu numa lista de verificação do factor

¹⁵ O modelo multidimensional de Meyer e Allen é internacionalmente aceite e tem sido validado em várias culturas. Em Portugal e no Brasil, este modelo foi validado por Rego e colegas que mostraram como as percepções de justiça explicam o empenhamento afectivo, normativo e instrumental (Rego & Souto, 2004b), e como as percepções de espiritualidade nas organizações predizem as referidas três facetas do empenhamento (Rego, Cunha & Souto, 2007; Rego & Cunha, 2008c), combinando os dados de duas culturas diferentes.

“afecto”). Por outro lado, a definição de empenhamento moral por eles fornecida é mais próxima da definição de empenhamento afectivo de Meyer e Allen (1991) do que do empenhamento normativo destes mesmos autores. No caso do empenhamento instrumental, ambas as definições conceptuais coincidem (Meyer & Herscovitch, 2001).

Novas propostas em termos de multidimensionalidade do empenhamento organizacional foram surgindo. Alguns investigadores têm-se interrogado sobre a possibilidade de haver outro tipo de laços psicológicos para além dos afectivos, instrumentais e normativos. Allen e Meyer (1996), com base no estudo de McGee e Ford (1987), aventaram a possibilidade de o empenhamento instrumental ser dividido em duas sub-componentes: escassez de alternativas de emprego e elevado sacrifício pessoal. O estudo de Iverson e Buttigieg (1999) mostrou que o empenhamento organizacional é melhor representado por um modelo tetradimensional: (1) empenhamento afectivo; (2) empenhamento normativo; (3) escassez de alternativas percebidas e (4) elevados sacrifícios pessoais.

Em Portugal, também se assistiu à discussão da dimensionalidade do empenhamento organizacional. Os trabalhos de Rego (Rego, 2003; Rego et al., 2004) reformularam o modelo tridimensional numa versão hexadimensional. Este autor encontrou o “grau zero” de empenhamento que apelidou de “ausência psicológica” (Rego, 2003), posteriormente rebaptizada de “empenhamento de acomodação” para que pudesse ser considerada uma nova componente do empenhamento organizacional (Rego et al., 2004). O raciocínio subjacente à utilização desta nova designação foi o seguinte: “as pessoas com um empenhamento de acomodação permanecem, simplesmente, porque se acomodaram (ou adaptaram)” (p. 204). Tendo em conta que as três componentes de empenhamento reforçam a probabilidade de os trabalhadores permanecerem na organização, também o empenhamento de acomodação implica a sua permanência porque como não possuem razões fortes para ficar nem para sair, escolhem manter-se na organização.

Rego (Rego, 2003; Rego et al., 2004) consagrou ainda a sub-divisão do empenhamento instrumental (falta de alternativas e sacrifício pessoal inerente à saída), e do empenhamento afectivo (empenhamento afectivo e futuro em comum)¹⁶. Resume-se de

¹⁶ Este assunto será desenvolvido mais adiante a propósito da dimensão afectiva e instrumental do empenhamento.

seguida o esquema hexa-dimensional: “as pessoas podem permanecer na organização devido a seis laços: (1) sentem-se afectivamente ligados à organização; (2) desejam um futuro em comum; (3) sentem a obrigação de permanecer; (4) apercebem-se de que deixar a organização gera sacrifícios elevados; (5) não têm alternativas atractivas em outras organizações; (6) acomodaram-se, sentem-se adaptados, não querem sair” (Rego et al., 2004, p. 214). Genericamente, o estudo sugeriu que o modelo composto por seis dimensões se ajusta satisfatoriamente aos dados, embora certas evidências empíricas mereçam algumas considerações (Rego et al., 2004). Por exemplo, as duas sub-dimensões de empenhamento afectivo apresentam correlações elevadas entre si e associações semelhantes com as outras variáveis, o que faz com que os autores concluam que a prova empírica não é peremptória, aconselhando mais investigação. Em relação ao empenhamento instrumental, embora os dados indiquem alguma pertinência na referida partição da dimensão instrumental, são sugeridos mais estudos sobre os antecedentes e consequentes daquelas sub-dimensões.

A Tabela 2.1 reproduz os vários modelos multidimensionais do empenhamento organizacional referidos no texto, identificando e definindo as respectivas dimensões.

4. Modelo tridimensional de Meyer e Allen

4.1 Vínculos emocionais, sentido de obrigação, custos de saída e/ou ausência de alternativas

Natalie Allen e John Meyer foram considerados os mais importantes investigadores, da década de 90, na área do empenhamento organizacional (Mathieu & Zajac, 1990). Eles propuseram inicialmente uma distinção entre empenhamento afectivo e empenhamento instrumental (Meyer & Allen, 1984). Mais tarde, Allen e Meyer (1990) sugeriram e desenvolveram uma terceira dimensão, o empenhamento normativo.

Tabela 2.1 – Modelos multidimensionais do empenhamento organizacional

Autores	Dimensões	Definição
Gouldner (1960, p. 471)	Integração	“Grau em que um indivíduo é activo e se sente parte, a vários níveis, de uma organização”.
	Introjecção	“Grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados”.
Etzioni (1961)	Moral	Interiorização dos objectivos, valores e normas da organização, pressupondo uma orientação positiva e intensa no alcance dos objectivos organizacionais.
	Calculativo	Relações de troca que se estabelecem entre o membro e a organização, ocorre quando o indivíduo percebe a equidade entre a sua contribuição e as recompensas que daí advêm.
	Alienativo	Ocorre quando o trabalhador se apercebe que as recompensas já não são proporcionais aos seus investimentos.
Kanter (1968)	Empenhamento de coesão	Vínculo de afectividade e emoção de um indivíduo em relação à organização, através de técnicas e acontecimentos que tornam público o estado de ser membro da organização e que reforçam a coesão grupal.
	Empenhamento de continuidade	Realização de sacrifícios pessoais e de investimentos por parte dos membros da organização que dificultam a sua saída.
	Empenhamento de controlo	Vínculo de um membro às normas de uma organização que ajustam o seu comportamento numa determinada direcção.
Buchanan (1974, p. 533)	Identificação	“Adopção dos objectivos e valores da organização como próprios”.
	Envolvimento	“Imersão e absorção psicológica nas actividades do papel de trabalho”.
	Lealdade	“Sentimento de afeição por e ligação à organização”.
Angle e Perry (1981)	Empenhamento baseado em valores	“Empenhamento para apoiar os objectivos da organização”.
	Empenhamento em ficar	“Empenhamento para manterem a ligação à organização”.
O’Reilly e Chatman (1986, p. 493)	Complacência	“Envolvimento instrumental motivado por recompensas extrínsecas específicas”.
	Identificação	“Vínculo baseado num desejo de afiliação à organização”.
	Internalização	“Envolvimento que advém da congruência entre os valores individuais e os valores organizacionais”.
Penley e Gould (1988, pp. 46-48)	Moral	“Aceitação e identificação com os objectivos da organização”.
	Calculativo	“Vínculo com uma organização que se baseia na recepção por parte do trabalhador de incentivos proporcionais aos seus contributos”.
	Alienativo	“Vínculo organizacional que resulta quando o indivíduo se apercebe que as recompensas já não são proporcionais aos seus investimentos, mantendo-se na organização devido a pressões ambientais”.

Meyer e Allen (1991, p. 67)	Afectivo	“O vínculo emocional, a identificação e o envolvimento do trabalhador na organização”.
	Instrumental	“Consciência dos custos associados ao abandono da organização”.
	Normativo	“Um sentido de obrigação em continuar na organização”.
Thévenet (1992)	Adesão	Interiorização dos valores da organização quando estes são coerentes e valorizados pelos indivíduos.
	Oportunidade	São oferecidas oportunidades aos indivíduos que correspondem às suas expectativas.
Mayer e Schoorman (1992, p. 673)	Empenhamento baseado em valores	“Crença e aceitação dos objectivos da organização e uma vontade de desenvolver esforços significativos em prol da mesma”.
	Empenhamento instrumental	“Desejo de permanecer membro da organização”.
Jaros et al. (1993, pp. 953-954)	Afectivo	“O grau em que o indivíduo está psicologicamente ligado à organização empregadora através de sentimentos tais como lealdade, afecto, amizade, pertença e prazer”.
	Instrumental	“O grau em que o indivíduo experimenta um sentido de estar preso à organização devido aos elevados custos do seu abandono”.
	Moral	“O grau em que o indivíduo está psicologicamente ligado à organização empregadora através da internalização dos seus objectivos, valores e missões”.
Iverson e Buttigieg (1999)	Afectivo	Grau de envolvimento e vínculo emocional à organização.
	Normativo	Sentido de obrigação do indivíduo para com a organização.
	Escassez de alternativas percebidas	Reconhecimento de que existem poucas alternativas de emprego.
	Sacrifícios pessoais elevados	Percepção de elevados sacrifícios pessoais associados ao abandono da organização.
Rego et al. (2004, p. 214)	Afectivo	“Os indivíduos sentem-se afectivamente ligados à organização”.
	Futuro comum	“Os indivíduos desejam um futuro em comum.”
	Normativo	“Os indivíduos sentem a obrigação de permanecer”.
	Sacrifícios elevados	“Os indivíduos apercebem-se de que deixar a organização gera sacrifícios elevados”.
	Escassez de alternativas	“Os indivíduos não têm alternativas atractivas em outras organizações”.
	Acomodação	“Os indivíduos acomodaram-se, sentem-se adaptados, não querem sair”.

Foi na continuidade dos trabalhos de O'Reilly e Chatman¹⁷ (1986) e tendo por base a abordagem atitudinal do empenhamento organizacional, que estes autores desenvolveram um modelo multidimensional, conceptualizando-o em três componentes (Tabela 2.2): afectiva, instrumental e normativa. Resumidamente, o empenhamento afectivo baseia-se em vínculos emocionais, o empenhamento instrumental na percepção de que os custos associados à saída da organização são proibitivamente altos, e o empenhamento normativo no sentimento de obrigação para com a organização

Tabela 2.2 – Caracterização sucinta das três componentes do empenhamento organizacional

Componentes	Caracterização
Afectiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.
Instrumental (ou calculativa)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou de dever moral) de permanecer na organização.

Fontes: Allen e Meyer (1996, 2000); Rego (2003)

O seu modelo baseia-se na constatação de que existem semelhanças e diferenças nas conceptualizações unidimensionais do empenhamento organizacional. A principal semelhança consiste no vínculo que se estabelece entre o indivíduo e a organização e, consequentemente, na diminuição da vontade de substituição. Já as diferenças fundamentais residem nos modelos mentais que supostamente caracterizam o empenhamento organizacional. Estes modelos mentais reflectem o vínculo afectivo à organização, o reconhecimento dos custos associados ao seu abandono e a obrigação de permanência (Meyer & Herscovitch, 2001). Assim, as três componentes têm implicações directas na permanência (ou não) dos trabalhadores na organização, embora sejam conceptualmente distintas. Se cada uma delas reflecte diferentes tipos de ligações com a organização, então o empenhamento organizacional é mais significativamente apreciado se se utilizarem três medidas independentes. Tal como sugeriu Mowday (1998), “é útil reconhecer que os elos que se estabelecem entre empregados e organizações podem variar

¹⁷ As categorias de “identificação” e de “internalização” referidas por estes autores têm correspondência com a componente afectiva do empenhamento.

entre instrumentais e emocionais. Identificar as diferentes componentes do empenhamento sugere estratégias de gestão alternativas que conduzam a comportamentos desejados no local de trabalho” (p. 390).

Para melhor compreendermos o relacionamento entre um empregado e a organização, podemos analisar as três componentes tendo em conta que cada uma delas se pode desenvolver por diferentes razões e com efeitos distintos, ou seja, estão associadas a diferentes causas e consequências (Meyer et al., 1993). Um indivíduo pode experimentar estes estados psicológicos em simultâneo e, em diferentes níveis de intensidade, concluindo que não são dimensões mutuamente exclusivas (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 1993).

4.2 Empenhamento afectivo: o vínculo emocional

O empenhamento afectivo é um desejo de permanecer na organização devido ao laço afectivo que o indivíduo sente para com esta. Caracteriza-se pela identificação e ligação afectiva e emocional do indivíduo à organização onde trabalha, reportando aos conceitos desenvolvidos pela equipa de Porter (Mowday et al., 1979; Porter et al., 1974). Segundo Allen e Meyer (1996), a componente afectiva do empenhamento diz respeito aos aspectos emocionais do indivíduo, à sua identificação com a organização e à sua participação na mesma. “Um empregado afectivamente empenhado acredita nos objectivos e valores da organização e gosta de ser membro dela” (Allen & Meyer, 2000, p. 290).

A vertente afectiva do empenhamento organizacional prevalece entre os investigadores há muito tempo e é a que mais atenção tem recebido por parte destes. As suas raízes remontam à década de 70 com o estudo de Etzioni (1975) que sugeriu que o desempenho no trabalho e possíveis conflitos são resultantes do nível de envolvimento ou de identificação do indivíduo com a organização. Já anteriormente Kanter (1968) se tinha referido ao vínculo afectivo, designando-o como “empenhamento de coesão”.

Mais tarde, esta vertente foi aprimorada por Mowday e colegas (1979) que conceptualizaram o empenhamento organizacional em termos de identificação de um indivíduo com a organização, envolvimento para com esta e intenção de nela permanecer. O empenhamento organizacional era visto como um conceito unidimensional focando apenas a ligação afectiva. Os trabalhos destes investigadores conduziram à validação de um instrumento de medição do empenhamento (a mais frequente medida utilizada para o vínculo afectivo) – OCQ – tendo como base três factores: as crenças, os afectos e as intenções do indivíduo. Segundo eles, o empenhamento vai muito além de uma postura de mera lealdade passiva para com a organização, “envolve uma relação activa com esta, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio contribuindo para o bem-estar da organização” (p. 226). Deste modo, deduzir-se-á o significado de empenhamento não apenas pelas crenças e opiniões de um indivíduo, mas também pelas suas acções, ou seja, o empenhamento organizacional compreende: (1) a crença e aceitação dos valores, normas e objectivos da organização; (2) a disposição em investir um esforço considerável em prol desta; (3) o desejo de continuar a pertencer-lhe.

Um indivíduo com forte ligação emocional à organização estará mais motivado e terá mais desejo de contribuir para a organização do que um indivíduo com fraco empenhamento afectivo. Aqueles que sentem um empenhamento afectivo forte continuam na organização porque *querem* (Meyer & Allen, 1997). O empenhamento afectivo e o empenhamento atitudinal foram vistos como sinónimos, por ambos figurarem a identificação e o envolvimento de um indivíduo para com a organização (Iverson, 1996).

Relativamente ao desenvolvimento do empenhamento afectivo, considera-se que este se prende com a satisfação de necessidades pessoais. Os indivíduos desenvolvem o empenhamento afectivo tendo em conta as suas expectativas e objectivos. Para Meyer e Allen (1997), este desenvolve-se na base de experiências psicológicas compensadoras, pressupondo uma postura positiva e activa por parte do indivíduo para com a organização, correspondendo a um vínculo extremamente forte. Segundo Rego et al. (2004), “o empenhamento afectivo desenvolve-se quando um trabalhador se envolve, reconhece a relevância do valor, ou retira a sua identidade da associação com a empresa” (p. 202). Estes autores exemplificaram como os trabalhadores, ao sentirem o apoio e o tratamento

justo e respeitoso por parte das organizações, tendem a empenhar-se afectivamente. A hipótese da divisão do empenhamento afectivo em duas sub-componentes (empenhamento afectivo e futuro em comum) foi desenvolvida por esta equipa de investigadores, com base nos trabalhos de Rego (2003). Tal como foi referido anteriormente, esta hipótese fundamenta-se no facto de os trabalhadores poderem sentir um laço afectivo muito forte para com a organização embora não desejem nela permanecer até ao fim das suas carreiras. Apesar de terem concluído que a prova empírica não era decisiva, os autores sugeriram que se pode ganhar algo se cada componente for tratada separadamente, pois “a elevada correlação entre ambos os laços pode «esconder» a existência de diferentes perfis¹⁸ de empenhamento” (Rego et al. 2004, p. 213; aspas dos autores).

Importa ainda referir que sistematicamente se esquece que alguns precursores do empenhamento afectivo, tais como os valores ou as necessidades, se desenvolvem antes da entrada na organização. Bergman (2006) chamou a atenção para o facto da criação de empenhamento afectivo não ser pura coincidência de valores, mas “fruto de um esforço pensado e intencional individual e organizacional” (p. 650). As expectativas de pré-entrada existem mesmo antes do indivíduo entrar na organização e podem ser desenvolvidas, em parte, através da socialização familiar e cultural que, por sua vez, influencia a (des)valorização de experiências no trabalho. Johnson e Chang (2006) defenderam que esta forma de empenhamento se atribui a factores que são intrínsecos aos trabalhadores e a um forte desejo pessoal em permanecer na organização que, por sua vez, advém de um processo de identificação e de interiorização subjacente.

4.2.1 Antecedentes do empenhamento afectivo

Os antecedentes do empenhamento afectivo, segundo Steers (1977), englobavam três grupos de variáveis: (1) as características pessoais (e.g., idade, habilitações); (2) as características da função (e.g., identidade com a função, *feedback*) e (3) as experiências de trabalho (e.g., atitudes de grupo, dependência da organização).

¹⁸ Um perfil de empenhamento é a posição de uma pessoa em cada uma das três componentes do empenhamento (Bergman, 2006, p. 657).

Meyer e Allen (1991), com base nos trabalhos de Mowday et al. (1982), sugeriram três categorias de antecedentes para a ligação afectiva à organização: (1) características pessoais (apesar de variáveis demográficas como a idade, o tempo de serviço, o sexo e o nível de escolaridade se associarem ao empenhamento, as relações não são fortes nem consistentes); (2) características estruturais (embora poucos estudos tenham analisado esta relação, existe alguma evidência de que o empenhamento afectivo se encontra relacionado com a descentralização da tomada de decisão e a formalização de políticas e procedimentos, podendo esta influência não ser directa, mas antes mediada pelas experiências no trabalho); (3) experiências no trabalho (vários estudos têm analisado esta relação e distinguiram variáveis relativas ao conforto pessoal – por exemplo, expectativas antes da entrada, equidade na distribuição de recompensas, dependência organizacional, suporte organizacional, clareza relativamente às funções, ausência de conflitos e consideração por parte do gestor – e reconhecimento das competências – por exemplo, realização, justiça nas recompensas, desafio profissional, objectivos profissionais, progressão, auto-expressão, participação na tomada de decisão e importância do indivíduo para a organização).

A investigação acerca das características individuais como determinantes do empenhamento afectivo focaliza-se em dois tipos de variáveis: variáveis demográficas (e.g., género, idade, antiguidade, estado civil, habilitações académicas) e variáveis disposicionais, como sejam a personalidade e os valores (Meyer & Allen, 1997).

No que concerne às variáveis demográficas, a revisão de literatura sugere que as suas relações com o empenhamento afectivo não são fortes nem consistentes (Meyer et al., 2002). Por exemplo, Harrison e Hubbard (1998) e Mathieu e Zajac (1990) revelaram que a relação entre género e empenhamento afectivo não é consistente. Meyer e Allen (1997) consideraram que o estado civil não estava consistentemente relacionado com o empenhamento afectivo, sugerindo a existência de variáveis moderadoras. Quanto à idade, outras pesquisas revelaram que os trabalhadores mais velhos tendem a estar mais empenhados afectivamente (e.g., Allen & Meyer, 1993; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Porter et al., 1974). Meyer et al. (2002) encontraram relações positivas mas fracas entre a antiguidade e o empenhamento afectivo. A meta-análise de Mathieu e Zajac

(1990) demonstrou uma relação negativa entre o nível educacional e o empenhamento, sugerindo que os indivíduos com habilitações literárias mais elevadas desenvolvem expectativas em relação à organização que, caso não sejam satisfeitas, podem originar declínio do vínculo afectivo. Em menor escala, alguns estudos contêm dados sobre as variáveis disposicionais. Mathieu e Zajac (1990) mostraram uma relação forte entre competência percebida e empenhamento afectivo. Embora tenham sido encontradas, na maior parte dos casos, correlações modestas, abrem a possibilidade de existirem diferentes propensões de empenhamento à organização (Mowday et al., 1982).

Relativamente às características da função (percepções de significado, responsabilidade, conhecimento dos resultados, *empowerment*), foi possível verificar os seus efeitos no empenhamento afectivo, mediados parcial ou totalmente pela motivação intrínseca (Eby et al., 1999). Alpaender (1990), Meyer e Allen (1997) e Meyer, Irving e Allen (1998) salientaram o trabalho desafiador, o grau de autonomia e a variedade de competências no empenhamento afectivo. Para Tavares (2001), a autonomia, a diversidade de tarefas e o enriquecimento da função são bons preditores do empenhamento afectivo.

Segundo Meyer, Bobocel e Allen (1991), as características associadas à escolha da função poderão influenciar o empenhamento afectivo, mas são as experiências dos trabalhadores na sua função, durante o primeiro mês ao serviço da organização, que constituem o antecedente mais importante no desenvolvimento da dimensão afectiva do empenhamento. Vários autores concluíram que as experiências de trabalho são as determinantes mais fortes do empenhamento afectivo (Laschinger, Finegan & Shamian, 2001; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 1998). Também para Hackett, Bycio e Hausdorf (1994) e Meyer et al. (2002) das três componentes do empenhamento, a afectiva é a mais afectada pelas experiências de trabalho. Beck e Wilson (2000) são da opinião que as experiências de trabalho negativas ou expectativas não satisfeitas poderão estar na origem da diminuição do empenhamento afectivo ao longo do tempo.

A literatura descreve um empenhamento afectivo mais forte entre aqueles que acreditam na segurança do seu emprego, observam congruência entre os seus objectivos e os da organização, estabelecem boas relações com os supervisores e participam na tomada de

decisão (Meyer & Allen, 1997). Os estudos meta-analíticos, envolvendo variáveis antecedentes do empenhamento organizacional, apontam para o facto de este se relacionar mais fortemente com variáveis situacionais do que com características pessoais ou estruturais (DeCotiis & Summers, 1987; Meyer, 1997; Tavares, 2001).

Nos modelos processuais, algumas variáveis como sejam a percepção de apoio organizacional e a percepção de justiça organizacional têm recebido uma atenção privilegiada como antecedentes do empenhamento afectivo. A percepção de apoio organizacional, avaliada numa base de reciprocidade, pode ter um papel importante no desenvolvimento do vínculo afectivo (Eisenberger et al., 1986; Meyer et al., 2002; Meyer & Allen, 1997; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Shore, 1995). São também reportadas, num trabalho de Meyer e Allen (1997), correlações positivas entre as percepções de justiça e a componente afectiva do empenhamento. Várias dimensões de justiça organizacional têm sido usadas para explicar o empenhamento afectivo (Rego et al., 2004; Meyer et al., 2002; Rego & Carvalho, 2002). Meyer e Smith (2000) demonstraram que as práticas de gestão de recursos humanos também se correlacionam com o empenhamento afectivo, embora mediadas pela percepção de apoio organizacional e de justiça procedimental. O impacto das políticas e práticas de gestão de recursos humanos no empenhamento afectivo foi também estudado por Meyer e Allen (1997), que sublinharam a moderação exercida pelas percepções dos empregados acerca dessas práticas.

4.2.2 Consequências do empenhamento afectivo

A literatura revela que o empenhamento afectivo é das três dimensões aquela que tem implicações mais desejáveis para o comportamento dos indivíduos na organização. Segundo Meyer et al. (2002), o empenhamento afectivo relaciona-se negativamente com o *turnover*, intenções de *turnover*, absentismo, *stress* e conflito trabalho-família, e positivamente com o desempenho e CCO.

Há evidências empíricas de que o *turnover* apresenta uma correlação negativa com o empenhamento afectivo (Angle & Perry, 1981; DeCotiis & Summers, 1987; Meyer et al., 2002; Meyer & Allen, 1997; O'Reilly & Chatman, 1986; Rego et al., 2004). Vários autores

(Allen & Meyer, 1996; Jaros, 1997; Meyer et al., 1993) mostraram que o empenhamento afectivo é o que melhor denuncia a intenção de *turnover*. Jaros (1997) aconselhou as organizações a promoverem esta dimensão como forma de diminuir a referida consequência.

Outra variável importante no estudo do comportamento em relação ao trabalho é o absentismo, que se encontra negativamente relacionado com o empenhamento afectivo (Mathieu & Kohler, 1990; Meyer et al., 2002). Meyer e Allen (1997) defenderam que os indivíduos com mais forte empenhamento afectivo ausentam-se menos do trabalho e encontram-se motivados para melhor executarem as suas funções.

Segundo Meyer e Herscovitch (2001), será de prever que um forte empenhamento afectivo aumente a probabilidade de adopção de comportamentos que, embora não estando especificados dentro dos “termos” do empenhamento (aspas dos autores) – *discretionary behavior* – seriam benéficos para o objectivo pretendido. Então, o empenhamento afectivo poderá relacionar-se de forma positiva com o desempenho, ou seja, os trabalhadores mais afectivamente empenhados terão maior probabilidade de exhibir comportamentos extra-papel, nomeadamente, CCO (Meyer & Allen, 1991).

O empenhamento afectivo contribui ainda, significativamente, para a qualidade, orientação para o sacrifício, e vontade de partilhar conhecimentos (Randall, Fedor & Longenecker, 1990). Meyer et al. (1993) mostraram que o empenhamento afectivo se relacionava positivamente com a vontade de sugerir melhoramentos (voz) e de aceitar as coisas como são (lealdade), e estava negativamente relacionado com o afastamento passivo relativamente à situação de insatisfação (negligência).

Para Organ e Paine (2000), as pessoas mais empenhadas afectivamente mostram menor *turnover*, menor absentismo, adoptam mais CCO e estão mais motivadas para contribuir para o desempenho da organização, em virtude de o empenhamento afectivo assentar num vínculo emocional à organização. À semelhança, Cunha et al. (2003) referiram que a dimensão afectiva é a que se relaciona mais vigorosamente com as intenções de saída e com a saída efectiva e que proporciona menores taxas de absentismo e de comportamentos

de negligência. Os indivíduos que demonstram estar mais empenhados afectivamente manifestam atitudes mais favoráveis face à mudança e exibem níveis superiores de CCO e de desempenho global.

Em suma, o empenhamento afectivo retrata um laço emocional para com a organização, sendo provável que os indivíduos que se empenham afectivamente estejam motivados a dar uma maior contribuição à organização do que aqueles cujo laço afectivo é mais fraco. Por conseguinte, o empenhamento afectivo poderá induzir uma diminuição do absentismo e do *turnover*, e um aumento do desempenho e dos CCO (Rego et al., 2004; Rego & Souto, 2004a).

4.3 Empenhamento instrumental: os custos da saída e/ou a ausência de alternativas

A vertente instrumental do empenhamento é o segundo grande referencial teórico considerado nas pesquisas sobre o tema e deriva dos trabalhos de Becker (1960). Este autor definiu empenhamento instrumental como uma disposição do indivíduo para seguir “linhas de actividade consistentes”, resultantes da acumulação de “apostas laterais” (*side bets*) que se perderiam caso a actividade cessasse (p. 33). O termo “linhas de actividade” pode ser entendido como a manutenção da pertença à organização e as “apostas” como algo de valor em que o indivíduo investiu (Meyer & Allen, 1984). O indivíduo permanece na organização pelos benefícios daí decorrentes ou devido aos custos que a sua saída acarreta, ou seja, opta por permanecer enquanto perceber vantagem nessa sua opção. Em alguns casos, o desenvolvimento dos potenciais custos resultam de acções conduzidas pelos trabalhadores com total reconhecimento de que irão dificultar a sua saída. Noutros casos, os potenciais custos acumulam-se ao longo do tempo sem que o trabalhador se aperceba, situação apelidada por Becker (1960, p. 38) de “empenhamento por erro”. Independentemente da sua origem, os custos associados à saída da organização só irão produzir empenhamento instrumental com o seu reconhecimento (Meyer & Allen, 1991).

Kanter (1968) definiu o “empenhamento cognitivo-instrumental” como aquele que ocorre quando existem “benefícios associados à participação contínua e um «custo» associado à saída” (p. 65). O empenhamento instrumental é assim uma forma extrínseca de empenhamento que deriva de princípios económicos e instrumentais, “baseando-se na crença de que sair da organização sai caro” (Bergman, 2006, p. 645). Aqueles que sentem empenhamento instrumental continuam na organização porque *precisam* (Meyer & Allen, 1997) dos aspectos pecuniários associados a essa permanência ou porque percebem negativamente o mercado de trabalho (Caetano & Vala, 1994).

A percepção dos custos de saída da organização, custos directos (recompensas monetárias) ou indirectos (desenvolvimento profissional, prestígio social, tipo de trabalho), é influenciada pelas alternativas de emprego ou pela falta delas, conduzindo esta última situação, ao aumento do empenhamento instrumental (Caetano & Vala, 1994; Rusbult & Farrel, 1983). Também os sacrifícios pessoais, no que respeita aos investimentos feitos ou benefícios alcançados, incrementam os custos associados ao abandono da organização e, portanto, aumentam o empenhamento instrumental (Ferreira, 2005). Contudo, estes investimentos e alternativas só terão impacto no empenhamento instrumental se houver consciência deles e das suas implicações (Meyer & Allen, 1997). Podemos assim dizer que o conjunto de factores (e. g., percepção do mercado de trabalho, qualificações profissionais, idade e antiguidade na empresa) que influencia o empenhamento instrumental é idiossincrático.

Neste enquadramento, constatamos que foram identificadas duas sub-dimensões do empenhamento instrumental. McGee e Ford (1987) foram pioneiros no que respeita à dimensionalidade desta faceta do empenhamento. Ao examinarem as propriedades psicométricas das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen, encontraram duas dimensões distintas na escala instrumental “a primeira dimensão baseia-se no reconhecimento de que existem poucas alternativas de emprego, e a segunda assenta em elevados sacrifícios pessoais associados ao abandono da organização” (p. 640). Descobriram ainda que as duas sub-escalas se correlacionavam com o empenhamento afectivo em direcções opostas e defenderam um maior desenvolvimento destas. Também Meyer e colegas (1990) mencionaram as duas dimensões do empenhamento instrumental: (1) percepção da falta de

alternativas e investimentos efectuados na organização; (2) sacrifício pessoal oriundo da saída da organização. Segundo Allen e Meyer (1996), “um modelo que coloque a hipótese de uma estrutura bidimensional do empenhamento instrumental, oferece claramente uma melhor adequação aos dados do que o modelo unidimensional. No entanto, observa-se que, em todos os estudos realizados, esta superioridade é ainda humilde, e que os dois factores estão altamente relacionados” (p. 259).

Já Meyer e Herscovitch (2001) afirmaram ser conveniente assumir que ambas as componentes “são duas bases para o mesmo *mind-set* do empenhamento” (p. 316). O estudo publicado por Iverson e Buttigieg (1999), baseado numa amostra de 505 bombeiros australianos, sugeriu que o empenhamento organizacional seria melhor representado pelo modelo de quatro factores. Outros autores concluíram que as duas sub-componentes do empenhamento instrumental estão mais intercorrelacionadas do que aquilo que foi inicialmente relatado por McGee e Ford (1987) e que as suas correlações com o empenhamento afectivo e normativo são opostas nos sinais (Meyer et al., 2002). Meyer et al. (2002) concluíram ainda na sua meta-análise que o empenhamento afectivo e o normativo se relacionavam significativamente com a intenção de *turnover*, enquanto que, dentro do empenhamento instrumental, tal só era verificado para os sacrifícios percebidos. Por conseguinte, parece adequado excluir esta sub-componente, porém, como advertiram Stinglhamber, Bentein e Vandenberghe (2002), a questão permanece em debate e, por isso, mantiveram ambas as componentes. Como já foi referido anteriormente, em Portugal, também foi testado “se o empenhamento instrumental deveria ser dividido em duas componentes” (escassez de alternativas e sacrifícios elevados) e concluiu-se que “pouco há a ganhar com esta divisão” (Rego et al., 2004, p. 213). No entanto, segundo os autores do estudo, se quisermos caracterizar o perfil de empenhamento de um indivíduo, convém levar em consideração as duas orientações, promovendo uma análise mais aprofundada deste assunto.

4.3.1 Antecedentes do empenhamento instrumental

O empenhamento instrumental pode desenvolver-se com base no reconhecimento dos investimentos realizados pelo indivíduo e na inexistência de opções alternativas fora da

organização (Meyer & Allen, 1991; Rusbult & Farrel, 1983). Os empregados que sentem que investiram muito na organização e que têm poucas alternativas fora dela terão um empenhamento instrumental mais forte do que aqueles que investiram pouco e conseguem ver várias alternativas (Allen & Meyer, 2000). Aos investimentos e alternativas de trabalho, Oliver (1990) acrescenta a variável recompensas oferecidas pela organização. Já Hrebiniak e Alutto (1972) tinham defendido uma relação directa entre o empenhamento e as recompensas e os custos, enquanto Whitener e Walz (1993) advogaram uma relação indirecta entre as variáveis.

Alguns estudos presumem que variáveis demográficas, tais como o estado civil, a idade, a antiguidade, e o nível de educação se encontram relacionadas com a faceta instrumental do empenhamento. Por exemplo, propõem que o estado civil pode ter implicações no empenhamento instrumental. As responsabilidades extra-laborais dos indivíduos casados e/ou com filhos, diminuem a sua predisposição a sacrificar os investimentos feitos, levando-os a aumentar os seus níveis de empenhamento (Cohen & Gattiker, 1992; Ritzer & Trice, 1969). Pelo contrário, o facto de os indivíduos solteiros e/ou sem filhos terem menos responsabilidades não-laborais, retira valor aos investimentos efectuados (Alluto, Hrebiniak & Alonso, 1973). Mathieu e Zajac (1990) admitiram uma relação positiva entre o estado civil e o empenhamento instrumental devido aos encargos financeiros dos empregados casados.

A idade pode estar relacionada com os investimentos feitos na organização, reforçando os laços instrumentais (Alluto et al., 1973; Meyer et al., 2002), bem como a antiguidade que é considerada por Wallace (1995) o melhor indicador dos investimentos feitos na organização. Quanto mais tempo um indivíduo trabalhar numa organização, maior o número e diversidade de investimentos efectuados e, consequentemente, maior o nível de empenhamento instrumental (Sommer, Bae & Luthans, 1996). Todavia, Meyer e Allen (1984) e Abdulla e Shaw (1999) defenderam que a idade e a antiguidade não são antecedentes do empenhamento instrumental, em oposição a Mayer e Schoorman (1998) que defenderam que a antiguidade está fortemente relacionada com o empenhamento instrumental. A associação positiva entre a antiguidade e as apostas pode induzir os indivíduos a permanecerem na organização, enquanto o aumento da idade reduz a

percepção das alternativas e aumenta, assim, o empenhamento instrumental. Na opinião de Mottaz (1988), a relação entre a antiguidade e o empenhamento instrumental é indirecta (mediada pelos níveis de recompensas do trabalho e valores associados à antiguidade).

No que diz respeito ao nível de habilitações académicas, poderá existir uma relação forte mas negativa com o empenhamento instrumental (Mayer & Schoorman, 1998). Neste sentido, quanto mais o indivíduo perceber que as suas habilitações não lhe proporcionam alternativas viáveis, mais se empenhará instrumentalmente. Por outro lado, aqueles que acreditam que as aptidões e a educação não são facilmente transferidas para outra organização, apresentam maior empenhamento instrumental, ou seja, o empenhamento instrumental correlaciona-se negativa e fortemente com a consciência da transmissibilidade das aptidões e da educação (Meyer et al., 2002).

Segundo Wallace (1997), os preditores tradicionais do empenhamento instrumental são o género, o estado civil, a posição na organização, o nível de educação, o salário, o facto de ter filhos, e as oportunidades de emprego. O autor sugeriu que se podem acrescentar a estas outras variáveis, tais como a aquisição de competências específicas relacionadas com a organização, o grau de participação nas decisões e o número de horas de trabalho semanal.

As dimensões de justiça organizacional também foram usadas no sentido de explicar esta faceta do empenhamento. Com efeito, verificou-se que a justiça procedimental se relaciona com os laços instrumentais (Rego et al., 2004) e que a justiça distributiva surge igualmente relacionada com a componente instrumental (Rego & Carvalho, 2002).

4.3.2 Consequências do empenhamento instrumental

As pesquisas mostram que o empenhamento instrumental se relaciona negativamente com o *turnover* (Abelson, 1987; Farrell & Rusbult, 1981; Meyer & Allen, 1997). Embora a evidência empírica mostre que o empenhamento instrumental se relaciona negativamente com as intenções de saída e com a saída efectiva (Cunha et al., 2003; Meyer & Allen, 1997), esta relação tem originado alguma controvérsia. Alguns estudos defendem que o

empenhamento instrumental não contribui de forma independente para a previsão da intenção de sair da organização ou abandono efectivo da mesma. Para Somers (1995), o empenhamento instrumental constitui uma variável moderadora do efeito do empenhamento afectivo sobre o referido comportamento. Mayer e Schoorman (1992) comprovaram a relação negativa entre o empenhamento instrumental e a ausência dos trabalhadores ao emprego.

Em relação ao desempenho, Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson (1989) alegaram que este se relaciona negativamente com o empenhamento instrumental. Meyer e Allen (1991) formularam a hipótese de que o empenhamento instrumental não se relacionaria ou estaria relacionado de forma negativa com o desempenho, mais tarde confirmada por Allen e Meyer (1996). Os indivíduos empenhados instrumentalmente não se sentirão propensos a contribuir para a organização para além do que é necessário para manterem os seus empregos, logo esperam-se desempenhos que não vão além do que aquilo que lhes é estritamente obrigatório (Rego et al., 2004; Rego & Souto, 2004a).

Meyer et al. (1993) relacionaram três reacções (voz, lealdade e negligência) com as componentes do empenhamento organizacional, e concluíram que o empenhamento instrumental estava positivamente relacionado com a reacção negligente. Na sua meta-análise, Meyer et al. (2002) encontraram uma associação negativa entre o empenhamento instrumental e o *turnover*, intenções de *turnover* e desempenho, e positiva com o absentismo, *stress* e conflito trabalho-família.

Segundo Meyer e Herscovitch (2001), as consequências comportamentais do empenhamento instrumental são mais específicas (continuar no emprego) do que as do empenhamento afectivo (e.g., continuar no emprego, assiduidade, desempenho).

4.4 Empenhamento normativo: o sentido de obrigação

O empenhamento normativo pode definir-se como “o laço do indivíduo para com a organização, devido a um sentido de obrigação por parte deste” (Bergman, 2006, p. 647).

Baseia-se na vontade do indivíduo permanecer na organização tendo em conta a obrigação moral que sente para com esta. Os indivíduos com elevado empenhamento normativo continuam na organização porque sentem que *devem*, pois acreditam que é “moralmente correcto” (Meyer & Allen, 1997). A definição de empenhamento normativo tem sofrido algumas mudanças ao longo do tempo. Inicialmente, baseava-se na interiorização de normas de lealdade para com a organização (Wiener, 1982), depois foi visto como uma obrigação em permanecer na organização, sem qualquer alusão a pressões sociais sobre a lealdade (Allen & Meyer, 1996) e, mais tarde, incluiu-se a questão da reciprocidade por um benefício (Meyer et al., 2002). No entanto, todas elas reportam à natureza central do empenhamento normativo que é o sentido de obrigação do empregado.

A vertente normativa foi referenciada pela primeira vez, em 1968, por Kanter que defendeu que as normas e valores da organização moldam o comportamento dos indivíduos no sentido desejado. Mais tarde, Marsh e Manari (1977) argumentaram que “o empregado empenhado considera ser moralmente correcto permanecer na empresa” (p. 59). Esta corrente de pesquisa encontra-se também ancorada no trabalho de Wiener (1982) que definiu o carácter normativo do empenhamento como “a totalidade de pressões normativas internalizadas para que o indivíduo actue no sentido de ir ao encontro dos objectivos e interesses organizacionais” (p. 421). Para este autor, o carácter normativo do empenhamento tem como foco o controlo normativo por parte das organizações, expresso em normas e regulamentos ou ainda como uma forte missão disseminada dentro da organização (empenhamento normativo-instrumental). Sugeriu ainda que o empenhamento normativo se desenvolve através de experiências individuais, anteriores e posteriores à entrada na organização, decorrentes da socialização familiar ou cultural, bem como da socialização organizacional.

Mais recentemente, também Bergman (2006) admitiu que o empenhamento normativo se desenvolve (pelo menos, em parte) antes da entrada na organização através de processos de socialização familiares e culturais (alguns indivíduos são socializados para serem sensíveis a normas de lealdade e à reciprocidade).

Meyer e Allen (1991) apontaram dois mecanismos para o desenvolvimento desta componente: socialização e retribuição. Segundo eles, as experiências que conduzem a este sentimento de obrigação poderão ter origem na observação de modelos de desempenho de papéis e/ou na prática contingente de recompensas e punições. A potencial utilidade de uma perspectiva normativa do empenhamento foi referida por estes autores, no que toca ao contributo da “norma pessoal” (e.g., obrigação moral interiorizada) para a previsão do comportamento, incluindo a substituição (*turnover*). De referir ainda que o desenvolvimento do empenhamento normativo inclui um mecanismo operativo designado por “norma de reciprocidade”, designada por Eisenberg et al. (1986) de “ideologia de troca”, que enfatiza a recepção das recompensas da organização e, consequentemente, fomenta um sentido de obrigação moral recíproca (Ferreira, 2005).

O conceito de reciprocidade tem vindo a ser postulado como “um mecanismo através do qual o empenhamento normativo e afectivo se traduzem em comportamento” (Meyer & Allen, 1991, p. 78). No entanto, estas duas formas de empenhamento implicam uma diferença na natureza da motivação da reciprocidade, embora a distinção entre reciprocidade através do desejo e reciprocidade através da obrigação não tenha ainda sido estabelecida na literatura sobre empenhamento (Meyer & Allen, 1991, p.78; *itálico dos autores*). Para Meyer e Allen (1997), o empenhamento normativo desenvolve-se através de normas de reciprocidade (de tal modo que os indivíduos se consideram como investimentos organizacionais que têm que ser devolvidos), ou através da aceitação dos termos do contrato psicológico que se constitui entre o empregado e a organização.

Para Ferreira (2005), a componente normativa do empenhamento organizacional pode ser interpretada à luz da cultura, ou seja, pode dominar em culturas colectivistas que enfatizam os laços sociais fortes (e obrigações) e em culturas marcadas pela incerteza onde a lealdade é considerada uma virtude. Segundo Bergman (2006), o sentimento de obrigação pode advir independentemente da cultura, mas a razão pela qual este ocorre pode variar de cultura para cultura.

De acordo com Wiener e Vardi (1990), “os indivíduos empenhados apresentam determinados comportamentos não por pensarem que daí obterão benefícios pessoais, mas

porque acreditam que é certo e moral fazê-lo” (p. 300). Segundo estes autores, a cultura organizacional¹⁹ actua no sentido de envolver os indivíduos nos objectivos da organização, permanecendo esta influência relativamente estável. A cultura organizacional estará na origem das pressões normativas impondo determinados comportamentos e acções aos indivíduos, funcionando como um factor determinante para o empenhamento. No entanto, convém salientar que esta adesão vai depender da partilha das normas e valores e do que os indivíduos acreditam ser a conduta ética e moral. A cultura organizacional é assim vista como um importante contributo para o empenhamento organizacional, pois comunica comportamentos e atitudes necessários para se fazer parte de um grupo e continuar a ser membro de uma organização. A dimensão normativa encerra então dois planos de análise: o plano organizacional (no que diz respeito aos padrões culturais) e o plano individual (considerando os processos motivacionais e o comportamento).

Resta acrescentar que tem sido dada menos atenção ao desenvolvimento do empenhamento normativo, cuja causa Meyer et al. (2002) justificaram com base na dificuldade de medição dos antecedentes que estes formularam como hipóteses do empenhamento normativo (socialização e investimentos organizacionais).

4.4.1 Antecedentes do empenhamento normativo

Segundo Wiener (1982), os antecedentes do empenhamento normativo são a lealdade, o dever e a identificação organizacional. Contudo, como poucos investigadores se debruçaram sobre o empenhamento normativo, Allen e Meyer (1990, 1996; Meyer & Allen, 1997) consideraram que é pouco explícita a influência dos antecedentes definidos por Wiener (1982) e admitiram a grande dificuldade quanto à operacionalização das variáveis.

O empenhamento normativo poderá resultar da socialização familiar e cultural (antes de entrar para a organização) e/ou da socialização organizacional (após a entrada na organização), constituindo potenciais antecedentes. O sentimento de obrigação em permanecer na organização poderá ser influenciado pelas primeiras experiências de

¹⁹ Refere-se a valores e suposições enraizados e partilhados pelos membros organizacionais que comunicam normas sobre atitudes e comportamentos esperados dos membros, operando como mecanismo de controlo social (O'Reilly & Chatman, 1996).

socialização individuais, isto é, pelas orientações de base familiar (e.g., pais que incutem aos filhos um sentido de lealdade) e, numa dimensão mais alargada, pelas orientações de base cultural (e.g., uma cultura que encoraja um emprego ao longo vida). No que concerne à socialização organizacional, presume-se que os empregados a quem foram transmitidos valores, normas e práticas organizacionais e que acreditam que a organização perfilha dos seus valores e crenças, estejam mais dispostos a empenharem-se normativamente. Por seu turno, o reconhecimento dos investimentos efectuados pela organização poderá criar um sentimento de obrigação por parte do trabalhador em retribuir através do seu empenhamento (Allen & Meyer, 1990, 1996, 2000; Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer et al., 1993; Wiener, 1982).

De acordo com Allen e Meyer (2000), se o empenhamento normativo se desenvolve com base em experiências que ocorrem dentro da organização, assim, este será mais forte se a organização investir nos empregados de modo a que estes se sintam obrigados a retribuir (e.g., investimentos em formação). Para além disso, “embora o empenhamento normativo esteja ligado a percepções relativas a uma norma de empenhamento dentro da organização, tal como previsto, também se encontra ligado a vários dos antecedentes do empenhamento afectivo e instrumental” (Meyer & Allen, 1991, p. 79). Meyer et al. (2002) referiram que as experiências positivas que contribuem para um empenhamento afectivo mais forte, também contribuem para um sentimento de obrigação de reciprocidade. Tal pode ajudar a explicar a razão pela qual a maior parte das variáveis de experiências de trabalho que se correlacionam com o empenhamento afectivo também se correlacionam positivamente, embora não de um modo tão forte, com o empenhamento normativo. É possível que um indivíduo experiencie uma obrigação de seguir determinado curso de acção na ausência de um desejo de o fazer, sugerindo que o empenhamento afectivo e normativo não são conceitos idênticos. Estes autores aconselharam mais investigação neste sentido.

Em suma, o modelo mental que caracteriza o empenhamento normativo é o da obrigação que um indivíduo sente em seguir uma linha de acção orientada para um objectivo (e.g., permanecer na organização). Esta faceta do empenhamento desenvolve-se em consequência da interiorização de um conjunto de normas relativas a uma conduta

adequada (socialização), da recepção de benefícios que conduz à necessidade de retribuir e/ou da aceitação dos termos de um contrato psicológico (Meyer & Herscovitch, 2001).

Estudos efectuados em Portugal permitiram concluir que as percepções de justiça contribuem para o desenvolvimento do empenhamento normativo (e afectivo) (Rego & Carvalho, 2002; Rego et al., 2004), assumindo-se então a justiça organizacional como antecedente das duas componentes de empenhamento. Foi ainda demonstrado empiricamente que a percepção das práticas de gestão de recursos humanos se encontram associadas ao empenhamento normativo (Meyer & Smith, 2000), ainda que indirectamente (visto serem mediadas pela percepção de apoio organizacional e de justiça procedimental). Meyer e Smith (2000) argumentaram que as práticas de gestão de recursos humanos constituem um meio de revelar o apoio aos trabalhadores que, em troca, se empenham afectiva e normativamente. Quanto às variáveis demográficas, por exemplo, Allen e Meyer (1993) verificaram que a idade está associada ao empenhamento normativo, mesmo quando são controladas variáveis frequentemente associadas com a idade (e.g., posição organizacional).

4.4.2 Consequências do empenhamento normativo

As pesquisas mostram que o empenhamento normativo se relaciona negativamente com o *turnover* (Meyer & Allen, 1997; Wiener & Vardi, 1980). Somers (1995) sugeriu que o empenhamento normativo se relaciona unicamente com a intenção de saída. Segundo Meyer et al. (2002), o empenhamento normativo relaciona-se negativamente com a saída e intenções de saída, e positivamente com o desempenho e CCO.

Meyer e Allen (1991) formularam a hipótese de que o empenhamento normativo teria menor influência na quantidade ou qualidade do trabalho e mais influência no “tom” com que se realiza o trabalho. Alegaram que o empenhamento normativo deveria estar relacionado com comportamentos extra-papel, embora com menos intensidade do que o empenhamento afectivo. Ou seja, os indivíduos normativamente empenhados contribuem positivamente para a organização e podem mesmo exibir um aumento do desempenho e dos CCO e uma diminuição do absentismo e do *turnover*, porém, sem o entusiasmo e o

envolvimento característicos dos laços afectivos (Rego et al., 2004; Rego & Souto, 2004a). Mais tarde, Meyer e Allen (1997) defenderam que o empenhamento normativo apresentava uma relação positiva com o elevado desempenho, com a assiduidade e com os CCO, e negativa com o *stress* no trabalho, com a exaustão emocional e com a despersonalização.

O estudo de Randall e colegas (1990) revelou que o empenhamento normativo contribui apenas para a previsão da orientação para o sacrifício. De acordo com Meyer et al. (1993), o empenhamento normativo (tal como o empenhamento afectivo) relaciona-se positivamente com a vontade de sugerir melhoramentos (voz) e de aceitar as coisas como são (lealdade), e negativamente com o afastamento passivo relativo à situação de insatisfação (negligência).

Cunha et al. (2003), com base na evidência empírica que a investigação nesta área tem proporcionado, concluíram que o empenhamento normativo se relaciona negativamente com as intenções de saída e com a saída efectiva e que os indivíduos que demonstram estar mais empenhados normativamente manifestam atitudes mais favoráveis face à mudança e exibem níveis superiores de CCO e de desempenho global.

4.5 Relação entre empenhamento afectivo, normativo e instrumental

Todas estas dimensões traduzem uma ligação do indivíduo à organização que reduz a probabilidade de este a abandonar. Para Meyer e Allen (1991, 1997), as três componentes do empenhamento organizacional estariam presentes no vínculo indivíduo-organização mas com intensidades diferentes. Segundo Meyer e Herscovitch (2001), os factores que determinam a intensidade das dimensões do empenhamento poderão variar dependendo do modelo mental envolvido, e poderá incluir a centralidade dos valores partilhados, a magnitude dos custos a que podem estar sujeitos ou a intensidade da necessidade de retribuição. As três componentes não se excluem mutuamente, ou seja, a afectividade que une um indivíduo à organização pode ocorrer em simultâneo com um forte sentido de dever de lealdade. Outro exemplo: “o facto de um membro organizacional sentir que não

tem alternativas de emprego fora da sua organização não é necessariamente impeditivo de que nutra por ela grande sentido de lealdade e desenvolva um forte laço afectivo” (Cunha et al., 2003, p. 166).

No modelo de Meyer e Allen (1991) são previstas semelhanças entre as três dimensões, nomeadamente, o facto de caracterizarem a relação do trabalhador com a organização e de implicarem a decisão de nela permanecer ou não. Contudo, a natureza da ligação é bem distinta: “os trabalhadores com um forte empenhamento afectivo permanecem na empresa porque *querem*, os que têm um forte empenhamento instrumental permanecem porque *precisam* e aqueles que apresentam um forte empenhamento normativo permanecem porque *devem*” (Allen & Meyer, 1996, p. 253). Dadas as diferenças conceptuais, parece provável que cada componente se desenvolva em função de antecedentes distintos e apresente também diferentes implicações no comportamento relativo ao trabalho. Meyer e Allen (1991) testaram o seu modelo de três componentes desenvolvendo escalas para as medir, relacionando-as com variáveis antecedentes e consequentes. Os resultados sugeriram que a componente afectiva e a instrumental são empiricamente distinguíveis e que cada componente se desenvolve em função de diferentes antecedentes e com diferentes implicações comportamentais.

Allen e Meyer (1990) foram os próprios a supor que os sentimentos dos indivíduos sofrem influência das normas morais, quando estas são interiorizadas para formar normas pessoais. Fizeram ainda notar que, em alternativa, os indivíduos podem vir a aceitar as suas acções como moralmente correctas para justificar um comportamento ajustado aos seus desejos, concluindo que “os sentimentos do que uma pessoa *quer* fazer e do que uma pessoa *deve* fazer, poderão não ser totalmente independentes” (Meyer & Allen, 1991, p.79; itálico dos autores). Mais tarde, alegaram que, apesar do empenhamento normativo se basear na obrigação e não no afecto, este “parece convergir de alguma forma com o empenhamento afectivo” (Allen & Meyer, 1996, p. 272). O empenhamento afectivo e o normativo são conceitos claramente distintos, mas poderá haver uma “consistência psicológica intrínseca”, pois “não é possível sentir uma forte obrigação relativamente à organização sem que se desenvolvam sentimentos emocionais positivos em relação à mesma” (p. 272). Em suma, “não é claro se isto será «simplesmente» um problema de

medição ou se apresenta provas de que os dois conceitos partilham alguns antecedentes e/ou se estão eles próprios causalmente relacionados” (Allen & Meyer, 2000, p. 298; aspas dos autores).

Meyer (1997) concluiu que, apesar da força das correlações, as escalas de empenhamento afectivo e normativo tendem a mostrar similitudes nos padrões de correlação relativamente aos seus antecedentes e consequentes, enquanto a escala de empenhamento instrumental é relativamente independente das anteriores. Também Allen e Meyer (1996), que já tinham considerado o empenhamento instrumental “afectivamente neutro”, constataram que embora se possam considerar elevados os custos associados à saída da organização, isto por si só não produz necessariamente sentimentos positivos ou negativos relativamente ao domínio em questão.

O desejo de permanecer numa organização é diferente da obrigação em fazê-lo, mas parece haver uma tendência para que ocorram em simultâneo, tendo em conta que o empenhamento afectivo e o empenhamento normativo se encontram relacionados (Ferreira, 2005). Segundo Meyer e Herscovitch, (2001) “persistem ainda algumas divergências quanto ao facto do empenhamento afectivo e normativo serem verdadeiramente distintos”. Alguns autores chegaram mesmo a questionar a utilidade de reter o empenhamento normativo como escala separada (e.g., Ko, Price & Mueller, 1997). Outros denunciaram que o empenhamento afectivo e o empenhamento normativo não teriam sido “diferenciados empiricamente, como era esperado teoricamente” (Bergman, 2006, p. 645).

Meyer et al. (2002) concluíram que o empenhamento afectivo e o empenhamento normativo estavam correlacionados em 0.63, sendo que quase 40% da variância numa componente era explicada pela outra. Fora da América do Norte, a correlação entre estas duas componentes do empenhamento é maior, sugerindo que os próprios conceitos estão mais intimamente relacionados numas culturas do que noutras. Bergman (2006) analisou a complexidade desta relação no que diz respeito à possibilidade do mesmo processo (socialização familiar e cultural) contribuir para o desenvolvimento de ambos. Examinou também a influência da cultura organizacional e propôs que aquelas que contêm normas

fortes para a obrigação facilitam altos níveis de empenhamento normativo, enquanto as que contêm normas fortes para a interiorização e identificação facilitam altos níveis de empenhamento afectivo. Tendo em conta que os valores e normas sobre a obrigação e sobre a identificação e interiorização co-existem numa organização, então o empenhamento afectivo e o empenhamento normativo estariam relacionados.

A diferença entre o desejo e a obrigação parece tornar-se mais reduzida e complexa se pensarmos na questão da contaminação do empenhamento normativo pela linguagem dos “sentimentos”, que Bergman (2006) sugeriu retirar dos itens desta escala. A autora analisou o facto de o empenhamento normativo (especialmente, no que respeita à reciprocidade) se desenvolver enquanto resposta às experiências de trabalho que também criam o empenhamento afectivo. Ou seja, as experiências positivas que conduzem à ligação afectiva do indivíduo à organização podem ser consideradas como investimentos que ele terá de restituir à organização. As experiências de trabalho poderão então levar ao desenvolvimento do empenhamento afectivo e normativo, podendo este último desenvolver-se primeiro e precipitar o desenvolvimento do outro. Por outro lado, caso não seja evidente para os recém-chegados como deve ser a sua ligação à organização, estes podem recorrer aos colegas (enfatizando a informação dada por aqueles que ocupam posições mais elevadas), e desenvolver fortes laços afectivos com a organização (se os seus colegas também os tiverem). Ora, “se os novos trabalhadores usam informação de outros no ambiente de trabalho, o quadro mental de terceiros parecerá uma propriedade normativa da organização e, deste modo, poderão desenvolver um elevado empenhamento normativo porque sentem que devem empenhar-se” (p. 651).

Podemos assim reconhecer uma influência mútua constante entre o empenhamento afectivo e o normativo, cuja direcção não é única. No entanto, Meyer et al. (2002) consideraram que os conceitos não são idênticos: “mesmo que haja uma ligação natural entre empenhamento afectivo e normativo, isto não exclui a possibilidade de os empregados experienciarem uma obrigação de seguir um determinado curso de acção na ausência do desejo de o fazerem” (p. 40). Por outro lado, alegaram que para ambas as facetas, apesar de padrões semelhantes de correlações com variáveis antecedentes, correlatas e consequentes, a magnitude das correlações é frequentemente muito diferente.

Mais recentemente, Bergman (2006) chamou a atenção para o reduzido número de estudos sobre os antecedentes, correlatos e resultados relativos exclusivamente ao empenhamento normativo, não permitindo qualquer conclusão quanto à verdadeira diferença entre este e o empenhamento afectivo. Também Rego et al. (2004) se pronunciaram a respeito da distinção entre o empenhamento afectivo e normativo: “as nossas descobertas não são muito claras”, apesar de sugerirem que “há algo a ganhar se os distinguirmos” (p. 214). Em suma, embora o empenhamento afectivo e o normativo pareçam estar correlacionados, na vida organizacional estas duas dimensões do empenhamento podem desenvolver-se através de caminhos comuns, distintos e/ou que se influenciam mutuamente (Bergman, 2006).

5. Virtuosidade e empenhamento organizacional: Fundamentação teórica e hipóteses de investigação

Pese embora a prolixa literatura sobre os antecedentes do empenhamento, não são conhecidos estudos que o relacionem com as percepções de virtuosidade organizacional. Embora a confiança e a integridade (dimensões da virtuosidade organizacional) tenham sido alvo da atenção de vários autores, são desconhecidos estudos que as tratem como componentes do construto de virtuosidade organizacional, isto é, em combinação com o optimismo, o perdão e a compaixão.

É nosso objectivo investigar essa relação. Seguidamente, discutiremos argumentos que nos levam a supor que as percepções de elevada virtuosidade organizacional estão associadas a maiores níveis de empenhamento afectivo e normativo e menor empenhamento instrumental.

5.1 Virtuosidade e empenhamento afectivo

O significado que os indivíduos atribuem às acções organizacionais tem implicações na ligação cognitiva e emocional à organização através da identificação, repercutindo-se no

empenhamento afectivo (Rhee et al., 2003). Por conseguinte, os indivíduos aumentam o empenhamento afectivo para com a organização quando se apercebem que as práticas organizacionais são motivadas por preocupação genuína e respeito, por parte da gestão. Os indivíduos ao percepcionarem virtuosidade desenvolvem maior identificação organizacional, sendo que estudos indicam que esta está relacionada (ou é a base) com o empenhamento afectivo (e.g. Herrbach, 2006).

Rhee e colegas (2003) também exploraram aspecto emocional de se ser membro de uma organização examinando a influência de emoções positivas na identificação organizacional e, consequentemente, no empenhamento afectivo. A sua análise revelou que os indivíduos compreendem a virtuosidade pelo tipo e nível de emoções positivas que estes associam à acção. Concluíram que as interpretações de acções organizacionais virtuosas aumentam as emoções positivas. Os membros que sentem emoções positivas induzidas pela percepção de virtuosidade organizacional são atraídos a perspectivar a sua ligação à fonte organizacional de emoções positivas, reforçando os seus níveis de identificação e, por sua vez, o empenhamento afectivo (Rhee et al., 2003).

Vários autores relataram que a exposição a comportamentos virtuosos produz emoções positivas nos indivíduos (Cameron et al., 2004; Seligman, 2002), e que a componente afectiva do empenhamento está associada a aspectos emocionais (Allen & Meyer, 1996; O'Reilly & Chatman, 1986). Meyer e Allen (1997) alegaram que o empenhamento afectivo se desenvolve na base de experiências psicológicas compensadoras, sendo que esta faceta do empenhamento pressupõe uma postura positiva e activa por parte do indivíduo para com a organização, correspondendo a um vínculo extremamente forte.

Por outro lado, os indivíduos ao percepcionarem os “benefícios” da virtuosidade organizacional desenvolvem contratos psicológicos relacionais (que se baseiam na confiança mútua e na lealdade) que, por sua vez, se encontram relacionados com o empenhamento afectivo (Cunha et al., 2003). No que concerne ao conceito de reciprocidade, este tem vindo a ser postulado como um mecanismo através do qual o empenhamento afectivo se traduz em comportamento (Meyer & Allen, 1991). “Os trabalhadores querem permanecer em organizações que lhes proporcionem experiências de

trabalho positivas, uma vez que eles valorizam essas experiências e esperam que estas se mantenham” (Meyer & Allen, 1991, p. 75). No entanto, esta forma de empenhamento implica uma *reciprocidade através do desejo*, diferente da *reciprocidade através da obrigação* relativa ao empenhamento normativo (itálico de Meyer & Allen, 1991, p.78).

É também provável que os indivíduos que percebem as suas organizações como virtuosas desenvolvam forte sentido de apoio organizacional percebido (AOP). A literatura tem sugerido que aqueles que se sentem apoiados pela organização tendem a retribuir a sua dívida em termos de empenhamento afectivo e lealdade (Eisenberger et al., 1986; Meyer et al., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002; Van Knippenberg & Sleebos, 2006). Como o AOP reflecte o ser valorizado enquanto membro da organização, pode contribuir para a identificação organizacional e, conseqüentemente, para o empenhamento afectivo. Os indivíduos quando percebem elevado apoio organizacional desenvolvem uma ligação afectiva mais forte, por via da norma da reciprocidade (Gouldner, 1960). Meyer et al. (2002) destacaram a forte correlação positiva entre AOP e empenhamento afectivo. Também Rego e colegas (2004) exemplificaram como os trabalhadores, ao perceberem apoio e tratamento justo e respeitoso por parte da organização, tendem a empenhar-se afectivamente. Outros estudos relacionaram a dimensão afectiva com o apoio organizacional, a afectividade positiva, o apoio dos colegas e chefias, a percepção de que os valores organizacionais têm orientação humanizada (Allen & Meyer, 1996, 2000). Sugerimos então que a virtuosidade explica o empenhamento afectivo dos indivíduos na medida em que pode afectar o sentimento de que são valorizados pela organização.

A virtuosidade organizacional pode igualmente contribuir para o desenvolvimento capital psicológico positivo de um indivíduo (PsyCap), ao promover esperança, optimismo, resiliência e auto-eficácia. Evidência empírica sugere que o PsyCap se encontra relacionado com a satisfação (Larson & Luthans, 2006; Luthans et al., 2008; Luthans et al., 2007) e com o empenhamento afectivo (Luthans et al., 2008; Youssef & Luthans, 2007). Avey e colegas (2008) demonstraram que os empregados com mais elevado PsyCap desenvolvem mais emoções positivas, por sua vez, Rhee et al. (2003) mostraram a influência das emoções positivas na identificação organizacional e, conseqüentemente, no empenhamento afectivo.

5.2 Virtuosidade e empenhamento normativo

A percepção de virtuosidade poderá conduzir a níveis superiores de empenhamento normativo porque, ao nutrirem um sentimento de obrigação/dever para com a organização, os indivíduos tendem a agir em reciprocidade e/ou a aceitar os termos de um contrato psicológico (Rousseau, 1995). Segundo Cunha et al. (2003), os contratos psicológicos relacionais estão correlacionados com o empenhamento normativo. A questão da “reciprocidade por um benefício” (Meyer et al., 2002) tem vindo a ser associada à natureza central desta faceta do empenhamento tendo em conta o sentido de obrigação do empregado. O desenvolvimento do empenhamento normativo inclui um mecanismo operativo designado por “norma de reciprocidade” (Gouldner, 1960), que enfatiza a recepção das recompensas da organização e, conseqüentemente, fomenta um sentido de obrigação moral recíproca (Ferreira, 2005). A norma da reciprocidade assenta no pressuposto de que “os receptores de acções positivas experienciam um sentimento de obrigação/dever, em função do qual procuram responder reciprocamente” (Rego, 2000a, p. 134). Assim, a dimensão normativa do empenhamento tende a desenvolver-se quando a organização faz um investimento num indivíduo e ele o percebe como difícil de retribuir (Meyer & Allen, 1991).

Evidência empírica sugere que os indivíduos, ao sentirem que a organização se preocupa com eles e valoriza a sua prestação, agem em reciprocidade com maior empenhamento normativo (Meyer et al., 2002; Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001), ou seja, o reconhecimento da virtuosidade por parte dos membros organizacionais pode conduzir a um sentido de reciprocidade que se materializa num maior empenhamento normativo. A norma da reciprocidade é então um argumento plausível para a relação entre a percepção de virtuosidade organizacional e o empenhamento normativo. “O empenhamento pode ser visto como uma mercadoria de troca, os indivíduos estão, provavelmente, empenhados para com uma organização quando sentem que a organização está empenhada para com eles” (Fuller, Barnett, Hester & Relyea, 2003, p. 789).

É também provável que os indivíduos ao perceberem virtuosidade organizacional desenvolvam forte sentido de AOP. Por sua vez, os indivíduos que se sentem apoiados

pela sua organização tendem a retribuir a sua dívida em termos de lealdade para com ela (Eisenberger et al., 1986; Meyer et al., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002; Van Knippenberg & Sleebos, 2006). Com efeito, um clima de virtuosidade organizacional contribuirá para que os indivíduos sintam maior apoio organizacional e, consequentemente, sintam obrigação de “recompensar” a organização, em termos de empenhamento normativo. Por outro lado, quando os indivíduos acreditam que a organização promove condições de valorização, prosperidade, enobrecimento e vitalidade (i.e., virtuosidade organizacional), estes internalizam as respectivas normas da organização, através da socialização, e desenvolvem empenhamento normativo.

5.3 Virtuosidade e empenhamento instrumental

As condições de valorização, prosperidade, enobrecimento e vitalidade (virtuosidade organizacional) percebidas por um indivíduo numa organização, não parecem traduzir-se num aumento de uma forma extrínseca de empenhamento que deriva de princípios económicos e instrumentais (empenhamento instrumental). Numa outra perspectiva, se os empregados não percebem virtuosidade na organização onde trabalham, a sua identificação organizacional e satisfação provavelmente decrescerão, intensificando-se o seu desejo de sair. Caso o indivíduo reconheça perdas em consequência de uma eventual saída da organização ou sinta que não tem alternativas atractivas fora dela, ele mantém-se na organização e desenvolve um laço instrumental. Em tais situações, o indivíduo permanece na organização porque “precisa”, e não porque “deseja” ou sente que “deve” (Rego et al., 2007). Por conseguinte, a percepção de fraca virtuosidade poderá fomentar o empenhamento instrumental.

A relação entre a virtuosidade e o empenhamento instrumental pode também ser explicada por via do contrato psicológico (Rousseau, 1995). É provável que as percepções de virtuosidade organizacional conduzam à formação de contratos relacionais, sugerindo a literatura (King, 2003) que estes contratos conduzem a menor empenhamento instrumental (ou seja, estão relacionados negativamente com o empenhamento instrumental). Quando o indivíduo se apercebe que trabalha numa organização pouco ou nada virtuosa (onde não

percepção de confiança, integridade, perdão, compaixão, optimismo), pode sentir que o contrato psicológico foi violado e responde em conformidade, através do desprendimento e “mero” cumprimento das “obrigações contratuais”, ou seja, estabelecendo um contrato meramente transaccional (Cunha et al., 2003, p. 156; aspas dos autores). Por sua vez, é plausível que estes contratos transaccionais estejam associados ao empenhamento instrumental (Cunha et al., 2003), por implicarem uma relação com a organização puramente económica.

Admitindo que as percepções de virtuosidade organizacional conduzem ao desenvolvimento de AOP é plausível que se formem laços instrumentais mais fracos, tal como sugerido na meta-análise de Meyer et al. (2002).

Em Portugal, estudos empíricos encontraram associações negativas entre a percepção de justiça organizacional e o empenhamento instrumental (Rego et al., 2004; Rego & Carvalho, 2002) e entre esta componente e a percepção de espiritualidade organizacional (Rego et al., 2007; Rego & Cunha, 2008c). Por conseguinte, também prevemos que as percepções de virtuosidade organizacional se relacionem negativamente com a referida faceta do empenhamento, ou seja, que os indivíduos se sintam menos instrumentalmente ligados à organização quando percebem virtuosidade organizacional.

Tendo em atenção o anteriormente exposto, testaremos as seguintes hipóteses:

Hipótese 1.1: as percepções de virtuosidade organizacional relacionam-se positivamente com o empenhamento afectivo.

Hipótese 1.2: as percepções de virtuosidade organizacional relacionam-se positivamente com o empenhamento normativo.

Hipótese 1.3: as percepções de virtuosidade organizacional relacionam-se negativamente com o empenhamento instrumental.

Capítulo III

COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

1. Comportamentos próprios do papel *versus* comportamentos extra-papel

1.1 A importância dos actos discricionários (extra-papel) para as organizações

As organizações estão a afastar-se, cada vez mais, do uso de estruturas rígidas e hierarquizadas e a substituir o trabalho individualizado pelo trabalho de equipa, favorecendo a iniciativa e a cooperação. Por conseguinte, necessitam que os seus membros executem as actividades que lhes são atribuídas e, simultaneamente, desenvolvam acções inovadoras e espontâneas que ultrapassem os requisitos do papel e os conteúdos funcionais, essenciais para o bom funcionamento dos grupos e das organizações.

Desde há várias décadas que os investigadores vêm reconhecendo a relevância dos comportamentos não prescritos pelo sistema formal. Estas acções são necessárias à sobrevivência das organizações que operam em ambientes altamente dinâmicos e competitivos (Peiró & Prieto, 1996), permitindo-lhes uma certa flexibilidade face às contingências ambientais com que actualmente se defrontam. Já na década de 60, Katz (1964) tinha alertado: “qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil” (p. 132).

Nas organizações coexistem os “actos obrigatórios” e os “actos discricionários”, correspondendo ao “comportamento próprio do papel” e ao “comportamento extra-papel”, respectivamente. Em termos conceptuais, o comportamento próprio do papel pode ser definido como aquele que é requerido ou esperado como parte do desempenho de deveres e responsabilidades previstas, enquanto que o comportamento extra-papel é o comportamento discricionário que vai além das expectativas do papel, para beneficiar a organização (Van Dyne, Cummings & Parks, 1995). Esta última definição tem várias implicações: (1) inclui comportamentos voluntários que não são formalmente prescritos,

logo não podem ser formal ou contratualmente recompensados, nem a sua omissão pode ser formalmente penalizada; (2) os comportamentos devem ser intencionais, pois resultam da vontade do colaborador; (3) os comportamentos são percebidos como positivos pelo actor ou por um observador; (4) inclui ainda comportamentos desinteressados, essencialmente, em benefício de outro (embora não seja exigível a ausência de interesse por parte do actor).

1.2 Dificuldades de distinção

A distinção entre comportamentos próprios do papel e extra-papel está, porém, envolta em muitas dificuldades. O mesmo comportamento pode ser considerado próprio do papel ou extra-papel consoante, por exemplo, o contexto em que se insere.

Rego (2000a), tendo por base outras investigações (e.g., Organ, 1988a, 1997; VanDyne et al., 1995), reuniu cinco razões que justificam tal dificuldade de distinção: (1) dois observadores podem ter diferentes expectativas acerca do comportamento de um mesmo empregado; (2) um determinado observador pode constatar o mesmo comportamento em dois empregados, mas designar o de um deles como extra-papel e o de outro como sendo de papel; (3) o mesmo observador pode ter diferentes expectativas em diferentes momentos temporais; (4) um determinado comportamento pode ser considerado próprio do papel ou extra-papel consoante a intensidade, os seus efeitos positivos na organização, e o facto de fazer parte ou não das expectativas formais inerentes ao cargo; (5) as concepções acerca das tarefas exigíveis aos ocupantes dos cargos são influenciadas pelas culturas nacionais. Este autor também referiu um caso particular revelador da referida dificuldade de distinção que se prende com as diferentes perspectivas que superiores e subordinados têm acerca do que são, ou não, CCO. E exemplifica esta divergência da seguinte forma:

“Admitamos que dois colaboradores têm idênticos comportamentos (considerados pelo superior como extra-papel), pelo que o superior atribui a ambos a mesma cotação em CCO. Mas a diferença entre o entendimento de cada um acerca das suas obrigações formais pode traduzir-se no seguinte: (a) um deles age assim porque entende que a isso está formalmente obrigado e que só assim se habilita a receber a recompensa contratualizada; (b) o outro

adota esses comportamentos por razões de equidade/reciprocidade para com a organização e/ou a sua chefia, ou porque entende que isso faz parte do contrato psicológico que o liga à organização, ou porque sente que deve corresponder ao «bom exemplo» do seu chefe, etc.” (Rego, 2000a, pp. 6 e 7).

Assim, a fronteira que distingue ambos os construtos não é clara pelas razões atrás expostas (conduzindo à necessidade de repensar a definição de CCO). Cabe aqui registrar duas posições divergentes relativamente à referida distinção. De um lado, uma posição favorável expressa por Van Dyne²⁰ et al., (1995) que defende vigorosamente o comportamento extra-papel como construto diferente do comportamento próprio do papel, admitindo, no entanto, a dificuldade em estabelecer esta demarcação. Do outro, a posição de Organ (1988a) que admitiu, contra a sua própria definição original, que “deixou de ser frutuoso perspectivá-lo como «extra-papel», «para além do cargo» ou «não recompensado pelo sistema formal»” (Organ, 1997, p. 85). Do seu ponto de vista, “seria preferível evitar, se possível, a referência extra-papel na definição do CCO” (p. 88). Estava então alicerçada a base para a sua proposta de reconceptualização do CCO como desempenho contextual.

1.3 Construtos extra-papel

Acresce à dificuldade de delimitação de fronteiras entre comportamentos próprios do papel e extra-papel, a presença de diversos construtos abrangidos sob a mesma designação (extra-papel) e com potenciais áreas de sobreposição. Alguns autores alertaram para a necessidade de uma atenção adicional à explicação teórica dos conceitos, sob o risco de se ver desenvolvida, a longo prazo, uma tendência de literatura pouco valiosa para a área (Van Dyne et al., 1995). De facto, sob o mesmo enquadramento conceptual da natureza extra-papel são encontrados vários construtos: os CCO, os comportamentos pro-sociais, o *whistleblowing*, a dissensão baseada em princípios e a espontaneidade organizacional (Tabela 3.1).

²⁰ Em 1994, Van Dyne juntamente com Graham e Dienesch defenderam um conceito de CCO (“cidadania activa”) que não necessitava de estabelecer a distinção entre comportamento próprio do papel e extra-papel (conceito que será desenvolvido mais adiante).

Tabela 3.1- Definição de vários comportamentos extra-papel

Construtos	Definição
Comportamentos de cidadania organizacional (CCO)	Comportamentos discricionários, não directa ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensas formal, não exigidos formalmente pelo papel ou descrição do cargo e, que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização.
Comportamentos pró-sociais	Comportamentos levados a cabo por um membro de uma organização, dirigidos a um indivíduo, grupo ou organização, com o qual interage enquanto desempenha o seu papel organizacional, com a intenção de promover o bem-estar desse indivíduo, grupo ou organização.
<i>Whistleblowing</i>	Denúncia de práticas ilegais, imorais ou ilegítimas sob controlo dos seus empregadores, junto de partes potencialmente capazes de tomar acções susceptíveis de prevenirem, evitarem ou penalizarem tais práticas.
Dissenção baseada em princípios	Protesto e/ou esforço para mudar o <i>status quo</i> organizacional devido a uma objecção de consciência relacionada com uma prática ou política da organização.
Espontaneidade organizacional	Comportamentos extra-papel que são executados voluntariamente e que contribuem para a eficácia organizacional.

Fontes: Cunha et al. (2003) e Rego (2000a)

Existem algumas diferenças importantes nestes cinco construtos que podem ser caracterizados à luz de diversos critérios. Segue-se uma breve análise comparativa com base numa extensa revisão de literatura efectuada por Rego (2000a) que distinguiu os diversos comportamentos extra-papel:

(a) Eficácia organizacional: este critério constitui um elemento caracterizador dos CCO e da espontaneidade organizacional. A tónica desta característica não se coloca para o *whistleblowing* e para a dissensão baseada em princípios, pois os seus efeitos podem ser benéficos ou nefastos para a organização. Também não é conceptualmente necessário que o comportamento pró-social contribua para a eficácia organizacional.

(b) Natureza dos comportamentos (de papel e/ou extra-papel): a maioria dos investigadores reivindicou a natureza extra-papel para os CCO.²¹ Porém, alguns autores argumentaram que determinadas formas de CCO se limitavam, efectivamente, a comportamentos prescritos (George & Brief, 1992). Após a reconceptualização dos CCO como desempenho contextual, Organ (1997) também defendeu a possibilidade de tais comportamentos serem considerados comportamentos próprios do papel. Já a espontaneidade organizacional

²¹ Com excepção, por exemplo, de Graham (1991).

manifesta uma natureza extra-papel, enquanto que o comportamento pró-social inclui os dois tipos de comportamentos. O *whistleblowing* e a dissensão baseada em princípios são de natureza extra-papel, pese embora a possibilidade de existirem na organização mecanismos formais que obrigam ou facilitam estes comportamentos.

(c) (Im)possibilidade de recompensa directa pelo sistema formal: na fase anterior à reconceptualização, exigia-se que os CCO não tivessem recompensas directas nem formalmente garantidas (admitindo-se a recompensa indirecta e a longo prazo). A partir dessa altura, Organ (1997) propõe a questão da recompensa em termos probabilísticos, ou seja, a maior probabilidade de não-recompensa. Destaca-se a irrelevância deste critério para o comportamento pró-social e a punição (não a recompensa) como a consequência mais comum do *whistleblowing* e da dissensão baseada em princípios. Apesar da natureza extra-papel da espontaneidade organizacional, George e Brief (1992) admitiram a possibilidade da recompensa formal, por exemplo, quando são premiadas sugestões inovadoras e criativas.

(d) Comportamentos activos e/ou passivos: a espontaneidade organizacional, a dissensão baseada em princípios e o *whistleblowing* são eminentemente activos. O comportamento pró-social reúne acções passivas (e.g., permanecer na empresa em momentos de crise), embora seja predominantemente activo. Também o CCO pode ser activo ou passivo, tendo como exemplos de comportamentos passivos todas as formas de desportivismo e algumas formas de conscienciosidade (e.g., “não usar um recurso organizacional para assuntos pessoais”).

(e) O facto de o actor ser membro actual ou antigo: CCO, comportamento pró-social e espontaneidade organizacional são, necessariamente, executados por membros actuais da organização, enquanto que a dissensão baseada em princípios e o *whistleblowing* podem ser levados a cabo por actuais ou antigos membros.

(f) Motivação do actor (comportamentos afiliativos/promotores ou desafiadores/proibitivos): CCO, comportamento pró-social e espontaneidade organizacional reflectem comportamentos afiliativos/promotores, enquanto a dissensão

baseada em princípios e o *whistleblowing* se baseiam em comportamentos desafiadores/proibitivos.

Apesar da relevância atribuída aos outros construtos, é inquestionável que os CCO têm sido os mais estudados. O seu interesse tem-se expandido noutros domínios relacionados com a gestão, (e.g., gestão de recursos humanos, relações industriais e laborais, gestão estratégica, negócios internacionais e liderança), bem como a outras disciplinas (e.g., marketing, administração de hospitais e saúde, economia, psicologia militar) (Podsakoff et al., 2000).

2. Génese e evolução do conceito de CCO

2.1 Antecedentes históricos e conceito tradicional

Desde há várias décadas que as teorias organizacionais têm vindo a reconhecer que a vontade dos colaboradores irem mais além do que lhes é formalmente requerido é uma condição fundamental para o bom funcionamento das organizações (Barnard, 1938; Katz, 1964; Katz & Kahn, 1966, 1978). Contudo, a pesquisa empírica nesta área é mais recente e tem a sua génese no início dos anos 80 (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ & Near, 1983).

Barnard (1938) foi pioneiro no reconhecimento da relevância dos actos de cooperação espontânea no trabalho para o funcionamento efectivo das organizações. A estrutura formal, não sendo condição suficiente para conseguir todos os contributos necessários às organizações, torna a “vontade de cooperar” indispensável. Este autor, à margem do pensamento da época, olhou as organizações como associações de esforços cooperativos, destacando a importância da vontade sentida pelos indivíduos em contribuir para esse sistema.

Em 1964, Katz reconhecia três categorias básicas de comportamento necessárias para a sobrevivência e o bom funcionamento de uma organização: (1) os indivíduos devem ter vontade de entrar e permanecer no sistema; (2) os indivíduos devem executar com segurança as exigências especificadas na descrição da função; (3) devem existir comportamentos inovadores e espontâneos, com vista à satisfação dos objectivos organizacionais, que ultrapassem os requisitos de papel. Mais tarde, Katz e Kahn (1966, 1978) estabeleceram uma distinção entre comportamento próprio do papel e comportamento inovador e espontâneo, alegando uma dinâmica motivacional distinta para ambos. Referiram-se a um “desempenho acima dos requisitos de papel para a consecução das funções organizacionais” (p. 381) que abarca: actividades de cooperação com colegas de trabalho; acções de protecção do sistema ou subsistemas; sugestões criativas para melhorar o funcionamento organizacional; auto-desenvolvimento para uma maior responsabilidade organizacional; e declarações favoráveis acerca da organização para o exterior.

Reconhecendo a importância dos trabalhos de Chester Barnard e de Daniel Katz na génese do conceito de cidadania organizacional, foi Organ (1977) quem deu o sinal de partida para o início de uma linha de investigação no domínio dos CCO. Com base na evidência empírica que dificultava a explicação da influência da satisfação no desempenho, este autor anteviu uma outra forma de perspectivar esta relação ao encarar os CCO como uma faceta do desempenho que a referida atitude podia explicar. Posteriormente, Bateman e Organ (1983) desenharam a primeira tentativa de medição destes “novos” actos e da sua relação com a satisfação, dando origem à designação “comportamentos de cidadania organizacional”. Segundo os autores, os referidos comportamentos exprimem as contribuições voluntárias dos indivíduos no contexto organizacional, que não são requeridas explicitamente pelos seus papéis formais nem formalmente recompensadas, mas que promovem o desempenho eficaz da organização.

Nesse mesmo ano, Smith e colegas (1983) desenvolveram um instrumento de medida dos CCO mais aprimorado, abarcando duas dimensões (altruísmo e obediência generalizada), que tem vindo a alicerçar muitos trabalhos. Para estes autores, “toda a fábrica, escritório ou gabinete depende, diariamente, de uma miríade de actos de cooperação, interajuda,

sugestões, gestos de boa-vontade, altruísmo e outros exemplos do que podemos designar de comportamento de cidadania” (p. 653). Este conceito enfatiza actividades espontâneas, inovadoras e pró-sociais, que beneficiam a organização e ultrapassam o papel formal, não sendo estimuladas por incentivos ou punições contratuais.

Assente nos conceitos anteriores, Organ (1988a) propôs uma definição de CCO que viria a tornar-se a mais acolhida pelos investigadores: “comportamento individual discricionário, não directa ou explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas, e que, no conjunto, promove o funcionamento eficaz da organização” (p. 4).

2.2 Crítica à definição de Organ

A definição de CCO por parte de Organ (1988a), baseada em Bateman e Organ (1983) e em Smith et al. (1983), suscitou oposição na literatura da área. Morrison (1994) forneceu provas empíricas de que muitos dos comportamentos ditos “discricionários” e “não recompensados formalmente” eram encarados pelos trabalhadores como fazendo parte dos seus papéis. Este autor concluiu que o “CCO está ainda mal definido e varia de um empregado para o outro e entre empregados e supervisores” (p. 1561). Organ (1997) questionou se tal poderia ser interpretado mais como um assunto de medição do que como um problema de conceito, apesar da sua interligação. Outras investigações (MacKenzie, Podsakoff & Rich, 1999; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Van Scotter & Motowidlo, 1996) demonstraram que quando se pede aos gestores que avaliem o desempenho dos seus subordinados, estes têm em conta algo próximo dos CCO, podendo algumas das suas formas levar a recompensas monetárias tal como o desempenho próprio do papel (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1991). Também Park e Sims (1989) e Allen e Rush (1998) mostraram que os CCO podem influenciar decisões acerca de promoções, formação e recompensas.

Segundo Podsakoff et al. (2000), “estas descobertas sugerem que, ou os gestores vêem o comportamento de cidadania como parte exigida do trabalho dos empregados ou definem o desempenho de modo mais alargado a fim de incluírem qualquer comportamento (seja

prescrito ou não) que contribua para o funcionamento eficaz da organização” (p. 549). Segundo estes autores, também é possível que sejam os empregados a ter uma concepção mais alargada de desempenho que inclua os CCO. Assim sendo, quando estes valorizam as recompensas organizacionais e acreditam que o seu líder as administra com base no bom desempenho, esforçam-se relativamente aos CCO como meio de obter as ditas recompensas²².

O próprio Organ (1997) assumiu o desconforto que, já nessa altura, a definição original de CCO lhe causou. O referido conceito encerra três atributos-chave: a discricionariedade, a não-recompensa e a eficácia. Os problemas inerentes aos dois primeiros, como acabámos de referir, fizeram com que se mantivesse apenas o último. Vejamos as razões apontadas por Organ (1997) que conduziram à proposta de reconceptualização.

O primeiro destes atributos (“discricionariedade”) refere-se a comportamentos que não são impostos pelos requisitos de papel ou pelas descrições de funções, são antes executados por opção pessoal, não acarretando punições pela sua omissão. No entanto, como já vimos, existem diversas dificuldades de delimitação entre os comportamentos próprios do papel e os comportamentos extra-papel. Por exemplo, muitos comportamentos contidos nas medidas de CCO são encarados pelos observadores como parte integrante do cargo e, até, pelos próprios ocupantes do cargo (Organ, 1997). Importa considerar a evolução e o dinamismo dos papéis e do seu conteúdo. Se o CCO for definido como necessariamente extra-papel, então teremos garantidamente um construto impuro (Organ, 1997). Parafraseando Organ (1997), “a minha própria posição é a de que seria preferível evitar, se possível, a referência ao comportamento extra-papel na definição do CCO” (p. 88).

Segundo o atributo da “não-recompensa”, os CCO parecem limitar-se àqueles comportamentos desprovidos de retorno ou recompensa tangível. Porém, “ao longo do tempo, um fluxo regular de CCO de diferentes tipos (...) pode determinar a impressão que o indivíduo dá ao supervisor e aos colegas. Esta impressão, por sua vez, pode influenciar a recomendação do chefe para uma promoção ou aumento salarial. O que importa na nossa

²² As pessoas podem adoptar CCO devido ao desejo de criarem impressões positivas nos seus líderes e não para beneficiar a organização, colegas e/ou superiores. O processo de influência através do qual as pessoas tentam controlar as impressões que os outros formam acerca delas designa-se por *gestão de impressões* (Bolino, 1999).

definição é que este retorno não é contratualmente garantido” (Organ, 1988a, p. 5). Mesmo que o CCO suscite uma recompensa futura, ainda que incerta e indirecta, esta é conceptualmente oposta às recompensas consequentes a contribuições formais. Mais tarde, Organ (1997) argumentou que, por um lado, o bom desempenho de papel não garante necessariamente recompensas, por outro, os CCO promovem recompensas indirectamente.

Face aos problemas detectados nestes atributos, manteve-se apenas o da “eficácia”. O conceito de CCO passou a conter apenas “aqueles comportamentos que, no conjunto, através do tempo e das pessoas, contribuísem para a eficácia organizacional” (Organ, 1997, p. 87). Esta relação foi testada coerentemente por alguns autores (Karambayya, 1990; Podsakoff, Ahearne e Mackenzie, 1997; Podsakoff & Mackenzie, 1994; Walz & Niehoff, 1996). Organ (1997) ao questionar a utilidade de considerar os CCO como “extra-papel”, “para além do cargo” ou “não recompensados pelo sistema formal” (p. 85), defendeu a necessidade de se proceder a uma reconceptualização. Contudo, clarificou que a forma como descreveu primeiramente os CCO, “foi fortemente influenciada por atributos esmorecidos, de um tipo de organização diferente daquela que vemos agora ganhar forma” (p. 96).

2.3 Redefinição do conceito de CCO: desempenho contextual

Como se referiu, o mérito da definição original de CCO foi questionado pelo próprio Organ (1997) e por outros investigadores (e.g. Graham, 1991; Morrison, 1994; Van Dyne et al., 1994; Van Dyne et al., 1995). Este conceito foi então redefinido como “comportamento que contribui para a manutenção e melhoria do contexto social e psicológico que apoia o desempenho da tarefa” (Organ, 1997, p. 91). O autor propôs esta redefinição de CCO à luz da noção de “desempenho contextual” de Borman e Motowidlo (1993): “comportamentos que não apoiam o núcleo técnico por si só, mas suportam um ambiente organizacional, social e psicológico mais alargado em que o núcleo técnico deve funcionar” (p. 73).

As categorias comportamentais que integram o construto de desempenho contextual são (a) voluntariar-se para levar a cabo tarefas não exigidas formalmente pelo cargo, (b) persistir com entusiasmo e esforço-extra para completar com sucesso as tarefas requeridas (c) ajudar e cooperar com os outros, (d) cumprir regras e procedimentos prescritos, mesmo quando isso possa ser pessoalmente inconveniente e (e) apoiar e defender os objectivos organizacionais (Borman & Motowidlo, 1993, 1997).

Para um melhor entendimento do CCO como desempenho contextual é necessário que se conheça o conceito de “desempenho na tarefa”. Segundo Borman e Motowidlo (1997), trata-se da “eficácia com que os incumbentes dos cargos levam a cabo actividades que contribuem para o núcleo técnico, seja directamente por meio da implementação de uma parte do seu processo tecnológico, seja indirectamente proporcionando-lhe os materiais ou serviços necessários” (p. 99). Todavia, os indivíduos também contribuem para a eficácia organizacional desenvolvendo actividades que não lhes estão atribuídas, mas que constituem um importante contributo para a manutenção e melhoria do contexto organizacional, social e psicológico que suporta o desempenho na tarefa (Paré, Trembley & Lalonde, 2005). Tradicionalmente, eram focadas as actividades que contribuía directamente para a transformação dos *inputs* da organização em *outputs*, e tendia-se a ignorar actividades que suportavam o contexto social e psicológico em que se apoiava o centro técnico da organização, actividades estas designadas “desempenho na tarefa” e “desempenho contextual”, respectivamente (Borman & Motowidlo, 1993).

Que diferenças podem assim ser estabelecidas entre as actividades de tarefa e as actividades contextuais? Eis alguns pontos de divergência fornecidos por Borman e Motowidlo (1993, 1997): (1) enquanto as actividades de tarefa apoiam o núcleo técnico, as actividades contextuais suportam o ambiente organizacional, social e psicológico em que o núcleo técnico funciona; (2) ao contrário das actividades de tarefa que variam de cargo para cargo, as contextuais são comuns a vários cargos, ou mesmo, a todos; (3) quanto à probabilidade de prescrição, esta é maior nas actividades de tarefa do que nas actividades contextuais; (4) os antecedentes prováveis das actividades de tarefa são de natureza cognitiva (conhecimentos, capacidades, competências, experiência), enquanto que é mais provável que as actividades contextuais sejam explicadas por diferenças volitivas e

disposicionais relacionadas com características de personalidade. Motowidlo e Van Scotter (1994) demonstraram empiricamente que as medidas de desempenho na tarefa e de desempenho contextual têm diferentes antecedentes e contribuem de forma independente para as classificações de desempenho global.

A grande vantagem da redefinição do CCO em termos de desempenho contextual é que deixa de ser necessária uma delimitação minuciosa para que se saiba se determinada contribuição comportamental é ou não parte integrante do cargo (ou se é ou não extra-papel), e se é ou não conducente a recompensas formais (Organ & Paine, 1999). Foram, assim, abandonados os requisitos da discricionariedade e da não-recompensa enquanto critérios definidores obrigatórios, figurando apenas como atributos descritivos que diferenciam os CCO de outros conceitos, contemplando-se apenas o seu cariz probabilístico (Organ, 1997). Contudo, Organ (1997) considera a denominação “fria, cinzenta e sem vida”, aconselhando a conservação da designação CCO e argumentando que “quer os académicos, quer os profissionais compreenderão fácil e intuitivamente do que se trata realmente” (p. 91).

Comparativamente com o desempenho na tarefa, podemos dizer que os CCO (a) têm menos probabilidade de serem considerados uma exigência formal do cargo ou uma prescrição do papel, dado que tais requisitos continuam a existir nas organizações (Organ, 1997), (b) são vistos pelo executante como menos susceptíveis de serem recompensados pelo sistema formal, embora a evidência empírica tenha demonstrado a possibilidade de influenciarem as avaliações de desempenho, sendo “duvidoso que as pessoas que interpretam tais contribuições possam perspectivar uma correspondência directa entre estas e os dividendos de curto-prazo” (Organ, 1997, p. 91), e (c) são comportamentos afiliativos e promotores (Organ, 1997; Van Dyne et al., 1995) não englobando comportamentos desafiadores, sendo que as origens da pesquisa dos CCO remontam ao estudo da satisfação e da sua relação com o desempenho, não faria muito sentido pensar em “pessoas que desafiam ou criticam a ordem estabelecida como sendo as mais satisfeitas com ela” (Organ, 1997, p. 92).

Numa leitura mais aprofundada da discussão original de Organ (1988a) é possível verificar que ele antecipou desde logo as referidas dificuldades, ao referir-se a “um *continuum* em que diferentes formas de contribuição variam na probabilidade de serem recompensadas e na grandeza da recompensa” (p. 5). Acrescentou ainda que estava a simplificar a questão com o intuito de a debater, “ao inserir os CCO dentro daquele espaço de contribuições não exigidas que são olhadas pelas pessoas como pouco prováveis de conduzir a um caminho claro e fixo de recompensas formais” (p. 5). Assim, CCO e tarefa diferem em matéria de grau de imposição e de garantia de recompensa. Desde o início, os CCO têm sido vistos como comportamentos com maior probabilidade de serem discricionários e menos prováveis de serem recompensados formal ou explicitamente pela organização (Podsakoff et al., 2000).

3. Dimensões dos CCO

3.1 Dimensões convencionais

Bateman e Organ (1983), numa das primeiras operacionalizações deste construto que pouco ofereceu para a compreensão da sua estrutura dimensional, apresentaram um instrumento com 30 comportamentos de dois tipos: (1) os “pró-ativos” que incluem, por exemplo, as manifestações de interesse pelo trabalho de outrem, as sugestões de melhoria, o acolhimento e integração de novos colaboradores, e (2) as acções que os indivíduos, embora se inibam de por em prática, têm a possibilidade (e o direito) de o fazer, tais como a expressão de ressentimentos e queixas acerca de assuntos triviais.

Tendo surgido na mesma altura, o trabalho de Smith et al. (1983) resultou num instrumento mais elaborado contendo 16 itens oriundos de entrevistas a supervisores de duas empresas. Os referidos supervisores descreveram acções dos subordinados que apreciavam e consideravam úteis, mas que dificilmente poderiam ser solicitadas com base na autoridade formal ou promessa de recompensa. Por outras palavras, o CCO operacionalizou-se nos actos que os supervisores gostavam que se praticassem mas que

não podiam obrigar ou garantir recompensa que fosse além da sua apreciação. Surgiram duas grandes categorias de comportamentos: (1) o altruísmo²³ que estava relacionado com comportamentos de ajuda directa e intencionalmente dirigidos a pessoas específicas, tais como o supervisor, um colega ou um cliente (e.g., acolher e orientar um colega recém-chegado, ajudar o supervisor, prestar auxílio a um colega num trabalho difícil); (2) a obediência generalizada²⁴ (mais tarde, rebaptizada de “conscienciosidade”) que representava um aspecto mais impessoal de CCO, pois não pressupunha ajuda imediata a qualquer pessoa específica, mas ajuda indirecta aos outros actores envolvidos no sistema (e.g., assiduidade e pontualidade, não utilização de recursos organizacionais para tratar de assuntos pessoais).

Posteriormente, Graham (1986) propôs uma outra dimensão dos CCO designada virtude cívica que se refere a comportamentos alusivos ao envolvimento responsável na administração e vida política da organização, tais como participar em reuniões voluntariamente, estar “a par” dos assuntos da empresa, executar tarefas não prescritas mas relevantes para a boa imagem da empresa, etc. Para além das três dimensões supracitadas, Organ (1988a, 1990a, 1990b) sugeriu que os CCO abarcavam outras categorias, tais como a cortesia que visa prevenir a ocorrência de um problema (e.g., ser cauteloso com acções que podem afectar o trabalho dos outros) e o desportivismo que é revelador de comportamentos de *fair-play*, ou seja, disposição em tolerar circunstâncias menos ideais sem reclamar ou “fazer tempestades num copo de água” (Organ, 1988a, p. 11) (e.g., não despender tempo com queixas ou ressentimentos acerca de assuntos triviais).

Mais tarde, Williams e Anderson (1991) apresentaram uma categorização dicotómica segundo a qual os CCO podem dirigir-se directamente à organização (CCO-O) e/ou podem focalizar-se em indivíduos específicos (CCO-I), beneficiando indirectamente a organização. Para Williams e Anderson (1991) e Coleman e Borman (2000) é importante distinguir o CCO-I (altruísmo e cortesia) do CCO-O (virtude cívica e desportivismo). De referir que a conscienciosidade foi assumida por alguns autores como pertencendo ao CCO-O (LePine, Erez e Johnson, 2002; Organ, 1988a; Williams & Anderson, 1991) e por

²³ Esta dimensão de Smith et al. (1983) sobrepõe-se à noção de altruísmo e cortesia de Organ (1988a).

²⁴ Há vários itens nesta dimensão que se sobrepõem à noção de virtude cívica de Organ (1988a).

outros como CCO-I (Fassina, Jones & Uggerslev, 2008b; Harrison & Price, 2003; Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000), justificando que representam comportamentos que beneficiam mais directamente a unidade de trabalho e o supervisor.

Outros autores (e.g., Mackenzie, Podsakoff & Ahearne, 1998; Mackenzie, Podsakoff & Fetter, 1991, 1993; Podsakoff et al., 1997; Podsakoff & Mackenzie, 1994) trabalharam com três dimensões de CCO: desportivismo, virtude cívica e comportamento de ajuda. Esta última categoria engloba o altruísmo (acções voluntárias que ajudam outra pessoa com problemas relacionados com o trabalho), a cortesia (acções que ajudam a prevenir a ocorrência de problemas de trabalho com os outros), o pacifismo (acções que ajudam a prevenir, resolver e a atenuar conflitos interpessoais disruptivos) e o encorajamento (palavras e gestos de apoio e estímulo a colegas com o intuito de os ajudar no cumprimento das suas obrigações, no seu desenvolvimento e no aumento do moral). Justificaram a opção pela referida categoria, em alternativa a dimensões mais específicas e conceptualmente distintas, pela dificuldade que os gestores têm em fazer estas “finas distinções e tenderem a colocá-las num só grupo” (Podsakoff & Mackenzie, 1994, p. 353).

Todavia, a dimensionalização penta-partida é a mais comum e, por isso, também utilizada no presente estudo. Segue-se uma breve referência a cada uma das tradicionais cinco dimensões (Konovsky & Organ, 1996; MacKenzie et al., 1991, 1993; Organ, 1988a; Podsakoff, MacKenzie & Hui, 1993; Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter, 1990): (1) *conscienciosidade*²⁵ refere-se ao facto de o indivíduo desempenhar as suas actividades de um modo que ultrapassa os requisitos mínimos ou o normalmente esperado (e.g., assiduidade acima do normal, cumprimento de regras e normas mesmo que ninguém presencie, os recursos organizacionais e o tempo de trabalho não são gastos para tratar de assuntos pessoais); (2) *desportivismo* reporta-se ao facto de o indivíduo evitar queixas perante contratempos no local de trabalho, suportando situações incómodas sem se lamentar excessivamente (e.g., o tempo de trabalho não é gasto com queixas ou ressentimentos, nem o indivíduo se focaliza no que corre mal); (3) *virtude cívica* caracteriza-se pelo envolvimento e participação responsável na vida política da

²⁵ Organ (1997) alertou para a possível ambiguidade do rótulo “conscienciosidade” como dimensão dos CCO e como dimensão do grupo de factores de personalidade do modelo *big five*. Admite, porém, que o risco possa ser tolerável e até trivial.

organização (e.g., são realizadas tarefas não solicitadas mas benéficas para a imagem da organização, participação em reuniões sem obrigatoriedade, e interesse por estar a par dos assuntos da organização); (4) *altruísmo* revela-se na ajuda prestada a pessoas específicas com problemas ou tarefas importantes para a organização (e.g., ajuda a pessoas que estiveram ausentes, orientação dos membros recém-chegados à organização, ajuda aos colegas que têm sobrecarga de trabalho ou trabalhos difíceis); (5) *cortesia* caracteriza-se pelo comportamento que previne a ocorrência de problemas com os outros (e.g., cautela com actos que podem afectar outras pessoas ou os seus postos de trabalho, respeito pelos direitos dos outros).

A ausência de consenso em torno da dimensionalidade é confirmada por Podsakoff et al. (2000) ao identificarem cerca de 30 formas potencialmente diferentes de CCO. Segundo os autores, estas podem ser agrupadas em sete dimensões ou temas comuns (Tabela 3.2):

Tabela 3.2 - Dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional

Dimensão	Caracterização
Comportamento de ajuda	O indivíduo ajuda voluntariamente os outros nos problemas relacionados com o trabalho, evitando a sua ocorrência (integra o altruísmo, a cortesia, o pacifismo e o encorajamento).
Desportivismo	O indivíduo apresenta boa vontade e uma atitude positiva, sem queixas nem protestos excessivos. Está disposto a sacrificar o interesse pessoal em prol do grupo de trabalho e não interpreta a rejeição das suas ideias como algo pessoal.
Lealdade organizacional	O indivíduo promove a organização junto de entidades externas, apoiando-a e protegendo-a de ameaças exteriores. Mantém o seu empenhamento mesmo sob condições adversas.
Obediência organizacional	O indivíduo internaliza e aceita as regras, regulamentos e procedimentos da organização resultando na sua escrupulosa adesão e obediência, mesmo quando ninguém está a observar ou a monitorizar.
Iniciativa individual	O indivíduo pratica actos voluntários de criatividade e inovação, que ultrapassam o que é minimamente exigido e geralmente esperado, tendo em vista a melhoria da <i>performance</i> individual ou o desempenho da organização (semelhante ao conceito de conscienciosidade de Organ, 1988).
Virtude cívica	O indivíduo apresenta boa vontade e interesse em participar activamente na gestão da organização, controlar o ambiente em termos de ameaças e oportunidades e zelar pelos interesses desta, mesmo que isso implique sacrifícios a nível pessoal.
Auto-desenvolvimento	O indivíduo pratica actos voluntários no sentido de melhorar os seus próprios conhecimentos, competências e aptidões e, por conseguinte, aumentar a sua contribuição para a organização.

Construído a partir de Podsakoff et al. (2000)

Tendo em conta que as raízes dos CCO remontam ao trabalho de Katz (1964), talvez não seja de surpreender que estas dimensões tenham fortes semelhanças com as dimensões de comportamentos de inovação e espontaneidade que o autor identificou. Assim, por exemplo, “cooperar com os outros reflecte-se na dimensão da virtude cívica e do desportivismo; proteger a organização reflecte-se na dimensão da virtude cívica e da lealdade organizacional; sugerir ideias construtivas reflecte-se na dimensão da iniciativa individual; a auto-formação reflecte-se na dimensão do auto-desenvolvimento e manter uma atitude favorável para com a organização reflecte-se na lealdade organizacional e, talvez, na dimensão do desportivismo” (Podsakoff et al., 2000, p. 526).

3.2 Dimensões da síndrome da cidadania activa organizacional

Uma categorização diferente das expostas foi proposta por Graham (1991) que não encara o CCO como extra-papel, mas como um conceito global que abarca todos os comportamentos organizacionalmente relevantes: (a) o comportamento individual abrangido pelas medidas tradicionais de desempenho na tarefa, (b) o comportamento extra-papel proposto pelo conceito tradicional de CCO e (c) todas as formas de comportamento político ignoradas pelos estudos anteriores deste âmbito (p. 251).

Como conceito global, o CCO é assim constituído por três dimensões essenciais para a competitividade das empresas: (1) obediência organizacional, que se traduz na aceitação da necessidade de regras objectivas para a regulação da estrutura, descrição de funções e política de recursos humanos (e.g., respeito pelas regras e procedimentos, pontualidade e optimização dos recursos da organização); (2) lealdade organizacional, que se reflecte na identificação e lealdade à organização e às suas chefias para além dos interesses individuais, grupais e departamentais (e.g., defesa da organização face a ameaças externas, promoção da boa imagem da organização e cooperação com os outros com o intuito de cuidar dos interesses organizacionais); (3) participação organizacional, que se traduz pelo interesse e envolvimento na gestão da organização, guiados pelos padrões ideais de virtude e legitimados pelo facto do indivíduo procurar manter-se informado (e.g., participação

voluntária em reuniões, partilha de ideias, opiniões e informação, e capacidade para “dar más notícias”) (Graham, 1991).

As três categorias de CCO (obediência, lealdade e participação), em conjunto, formam o que Inkeles (1969) descreveu como “Síndrome de Cidadania Activa”. Embora estas dimensões tenham sido “desenvolvidas para descrever a cidadania numa arena geopolítica”, foram direccionadas, como tivemos oportunidade de constatar, para o contexto organizacional (Graham, 1991, p. 255). No seguimento desta pesquisa inicial, Van Dyne e colegas (1994) validaram parcialmente a multidimensionalidade do construto, emergindo cinco dimensões (não três). Tal deveu-se ao desdobramento da categoria participação em três tipos: social (participar em reuniões, comunicar activamente com os outros), advocatória (inovação, desafio de outros, sugestões de mudança) e funcional (auto-desenvolvimento, participação em actividades extra).

Os desenvolvimentos conceptuais mais recentes não assumiram a proposta de redireccionamento destes autores. Rego (2000a) comentou a desvantagem da referida conceptualização não integrar o altruísmo, como acontecia nas medidas tradicionais (facto admitido pelos próprios autores), e a inclusão na referida conceptualização de comportamentos mais desafiadores e orientados para a mudança, posteriormente contestada pelo próprio Van Dyne et al. (1995) que, assumindo uma perspectiva mais conservadora, acabaram por propor a sua exclusão das medidas de CCO. Mais recentemente, alguns estudos têm vindo a explorar apenas uma dimensão específica de CCO, por exemplo, a conscienciosidade (Pandey & Gupta, 2007) e a virtude cívica (Graham & Van Dyne, 2006).

3.3 As dimensões como indicadores de um factor de CCO global

Embora tenha sido encontrado apoio para a independência das cinco dimensões de CCO (e.g., Moorman, 1991; Podsakoff et al. 1990), vários investigadores consideraram injustificada a distinção. LePine e colegas (2002) questionaram-se sobre a diferença entre a medida geral de CCO e a sua medida dimensional. Os resultados da sua meta-análise

sugeriram que grande parte das dimensões de CCO, pelo menos as conceptualizadas por Organ (1988a), estavam altamente inter-relacionadas, não havendo diferenças significativas nas relações com o conjunto de elementos preditores mais conhecido. Tais resultados parecem consistentes com a noção de que as cinco dimensões de CCO não são mais do que indicadores equivalentes de CCO. Por conseguinte, parece não haver vantagem na medição de dimensões específicas de CCO. Os autores referiram-se a uma definição latente de CCO segundo a qual as dimensões são consideradas como indicadores algo imperfeitos do referido construto: “quando o CCO é o construto de interesse central, os estudiosos devem evitar focalizar-se nas dimensões específicas de CCO quando conduzem pesquisas e interpretam resultados” (p. 61). Esclareceram ainda que “uma medida de CCO, enquanto conceito latente, deve incluir itens que captem completamente os elementos implicados dentro das fronteiras da definição e não deve incluir itens que captem elementos fora das fronteiras da definição” (p. 61). Contudo, alertaram para algumas possíveis explicações do padrão de resultados encontrado, nomeadamente, os riscos da variância do método comum, um inadequado domínio de preditores de CCO e/ou baixo poder estatístico.

Uma meta-análise mais recente conduzida por Hoffman, Blair, Meriac e Woehr (2007) também sugeriu que “operacionalizações correntes de CCO são melhor vistas como indicadores de um factor de CCO geral. Então, há provavelmente pouco a ser ganho no uso de medidas dimensionais separadas ao contrário de uma medida compósita global” (p. 562).

LePine et al. (2002) ponderaram a existência de limitações que pesam contra a conceptualização do CCO exclusivamente como conceito latente: (a) consideraram a evolução deste construto ao longo do tempo, tornando-se semelhante à definição de desempenho contextual (um conceito agregado); (b) se as dimensões comportamentais do CCO parecem ser conceptualmente distintas e com consequências organizacionais diferentes, pode ser apropriado considerá-las separadamente. Os autores exemplificaram sugerindo que alguém que tende a colaborar e a ser prestável com os outros (elevado altruísmo) pode, simultaneamente, hesitar quanto a envolver-se em decisões que afectam a organização (baixa virtude cívica).

3.4 Contextualização das dimensões

Investigadores têm encontrado dimensões de CCO específicas de culturas, o que tem contribuído para a falta de consenso quanto à dimensionalização do construto (e.g., Farh, Earley & Lin, 1997; Farh, Zhong & Organ, 2004). As dimensões de cidadania organizacional “podem ser contingentes do país/cultura em que os estudos são realizados” (Cunha et al., 2003, p. 247), ou seja, considerar-se (ou não) determinado acto como CCO pode sofrer interferência do contexto cultural. Uma das sugestões de Morrison (1994) foi precisamente estudar como as concepções do significado de comportamentos próprios do papel e extra-papel diferem dependendo dos diferentes contextos. Farh e colegas (1997) examinaram diferentes formas de comportamento em Taiwan e o efeito moderador que a tradição e a modernidade tinham na relação entre as percepções de justiça e os CCO. Argumentaram que, apesar de três dimensões serem idênticas às dimensões encontradas no Ocidente, outras duas eram específicas da cultura chinesa. Mais tarde, Farh et al. (2004) estenderam o trabalho anterior ao demonstrarem que os CCO não variam simplesmente através de fronteiras nacionais, mas também devido ao tipo de organização numa mesma sociedade.

Outros estudos têm sido realizados com base nesta perspectiva contextual. Organ e Paine (1999) referiram-se a pesquisas levadas a cabo, por exemplo, no México (Konovsky, Elliott & Pugh, 1995), na Nigéria (Muneme, 1995) e na Grã-Bretanha (Organ & Lingl, 1995).

Segundo Podsakoff et al. (2000), os efeitos culturais podem atingir: (a) as formas de comportamentos de cidadania observadas nas organizações; (b) a frequência de diferentes tipos destes comportamentos; (c) a força das relações entre os comportamentos de cidadania e os seus antecedentes e consequências; (d) os mecanismos através dos quais o comportamento de cidadania é gerado ou influencia o sucesso organizacional.

Em Portugal (Rego, 1999, 2000a; Rego & Cunha, 2009; Rego & Cunha, 2008b), foram encontradas quatro dimensões de CCO em empresas a operar no país (Tabela 3.3).

Tabela 3.3 - Dimensões de CCO detectadas em empresas a operarem em Portugal

Categorias	Caracterização (exemplos)
Harmonia interpessoal	Ter espírito de camaradagem. Partilhar conhecimentos e experiências com os outros. Não falar mal dos outros “nas suas costas”. Não “passar a vida” a lamentar-se dos “privilégios” dos outros. Ter espírito de equipa.
Espírito de iniciativa	Trazer soluções para os problemas. Fazer sugestões de melhoria da organização. Apresentar soluções construtivas. Tentar resolver os problemas antes de os apresentar ao chefe. Procurar melhorar espontaneamente os próprios conhecimentos, competências e capacidades.
Conscienciosidade	Avisar com antecedência quando não se pode comparecer ao trabalho. Não tratar de assuntos pessoais durante o horário de trabalho. Fazer o trabalho com rigor e seriedade.
Identificação com a organização	Ser leal à organização. Fazer esforços-extra para beneficiar a organização. Promover os produtos e serviços da organização junto de familiares e amigos.

Fonte: Cunha et al. (2003)

Em suma, a evidência empírica alerta para a necessidade de estudar os CCO numa perspectiva cultural (Paine & Organ, 2000; Podsakoff et al., 2000), apelando à realização de estudos não desligados do contexto cultural em que se inserem e adoptando outras variáveis de contexto (e.g., sector de actividade, tipo de organização).

4. Efeitos dos CCO

As investigações têm sugerido que os CCO produzem efeitos (1) nas avaliações de desempenho e em decisões relativamente a aumentos salariais, promoções, etc., por parte dos gestores; (2) no desempenho e no sucesso organizacional. Segue-se uma breve resenha da literatura acerca dos efeitos dos CCO nestas duas áreas.

4.1 CCO e avaliações de desempenho

Um dos primeiros indicadores apontados para a provável relação positiva entre CCO e eficácia organizacional foi a constatação de que os gestores ponderam estes actos aquando das avaliações de desempenho dos seus colaboradores. Dados empíricos revelam que nas avaliações de desempenho são considerados, em grau pelo menos idêntico, os indicadores objectivos (desempenho de papel e produtividade) e os CCO (Podsakoff & Mackenzie, 1994).

Mackenzie e colegas (1993) analisaram empiricamente o impacto dos CCO nas avaliações de desempenho numa variedade de contextos de vendas (seguros, petroquímica e indústria farmacêutica). Embora os vendedores pudessem ser avaliados com critérios objectivos (as vendas propriamente ditas), o impacto dos CCO na sua avaliação de desempenho foi superior. Algumas razões foram apontadas para que os gestores valorizem tanto os CCO e os levem em consideração quando avaliam o desempenho do seu pessoal das equipas de vendas (Cunha et al., 2007; MacKenzie et al., 1993; Podsakoff & Mackenzie, 1994; Podsakoff et al., 1993): (1) a questão da norma da reciprocidade, segundo a qual um chefe poderá atribuir avaliações mais elevadas a quem pratica CCO que lhe são pessoalmente benéficos; (2) os gestores formulam as suas avaliações de desempenho ao tentarem avaliar até que ponto o trabalhador corresponde à sua ideia/conceito de “bom colaborador”; (3) a distinção informativa aquando da avaliação de desempenho e a acessibilidade à informação em termos de memória, sendo provável que os CCO, considerados incidentes de desempenho ou formas particulares/distintivas de comportamento, sejam recordados e utilizados nesta altura; (4) os gestores percebem que as vendas efectuadas dependem, em forte medida, de factores externos não controláveis, logo preferem avaliar os vendedores em função dos CCO executados.

Independentemente do mecanismo subjacente, as provas empíricas sugerem que os CCO influenciam as avaliações de desempenho bem como outras decisões relativas ao pessoal (e.g., recompensas, promoções, transferências, formação). “É possível que os gestores (quer implícita ou explicitamente) possuam uma concepção alargada do desempenho e que vejam o CCO como parte dele” (Podsakoff et al., 2000, p. 533). Assim, se os CCO são

levados em conta quando os gestores avaliam o desempenho dos seus colaboradores, e se estas avaliações têm repercussões em termos de promoções, remunerações e afectação de recursos, então “os CCO acabam por influenciar, indirectamente, os resultados/recompensas recebidos pela pessoa que os executa” (Rego, 2000a, p. 203), aumentando assim a sua frequência.

A evidência exposta não é consistente com a definição original de CCO (Organ, 1988a), no que respeita à assumpção tradicional da não-recompensa, o que parece suscitar alguns problemas conceptuais. Contudo, Rego (2000a, p. 203) defendeu que esta análise “padece de alguma superficialidade” se tivermos em conta que o próprio Organ (1988a) admitiu a possibilidade de os CCO serem recompensados e, mais tarde (Organ, 1997), chegou mesmo a redefinir o conceito de tal forma que a recompensa passou a ser apenas uma componente probabilística.

Podsakoff e Mackenzie (1994) consideraram oportuno englobar os CCO nos sistemas formais de avaliação de desempenho. O facto de estes comportamentos poderem ser incluídos nos sistemas de avaliação formais, tem por base a sua contribuição para a eficácia organizacional, e a sua contemplação por parte dos gestores aquando da avaliação de desempenho. Parafraseando Podsakoff et al. (1993), “se os CCO ajudam a melhorar a eficácia e eficiência organizacionais, então é do maior interesse para a organização que os gestores os tomem em consideração quando fazem avaliações de desempenho” (p. 5). Todavia, outros autores contestaram esta tese (Wright, George, Farnsworth & McMahan, 1993; Sloat, 1999). Rego (2000a) reuniu alguns argumentos desfavoráveis à referida perspectiva: (a) exigir que os empregados façam mais do que lhes é requerido pelos seus cargos é uma situação paradoxal; (b) explicitar e detalhar CCO pode perturbar a ocorrência natural deste tipo de comportamentos; (c) especificar e detalhar numerosas normas e descrições de funções pode representar uma barreira para os CCO; (d) definir exaustivamente as funções pode não deixar margem para a prática de comportamentos espontâneos, que são essenciais diante das contingências organizacionais imprevisíveis.

Tendo em conta a forte valorização dos CCO pelas chefias, pode acontecer que os indivíduos adoptem tais comportamentos com o intuito de criar boa impressão junto delas

e daí conseguirem benefícios (e.g., melhor classificação, promoção). A frequência e disseminação destes actos impressionantes poderão ocasionar um aumento do cinismo organizacional. Pelo contrário, quando espontâneos, empenhados e benéficos para os grupos e organização contribuem para um clima organizacional mais positivo e saudável. Bolino (1999) referiu-se à necessidade de mais investigação teórica e empírica focalizada na referida gestão de impressões.

Por último, importa referir que o facto de os gestores considerarem os CCO aquando da avaliação de desempenho dos seus colaboradores, não significa, necessariamente, que esses comportamentos sejam fortes contributos para a eficácia organizacional. Mas faz pouco sentido avaliar positivamente os CCO se estes não fomentarem a dita eficácia (Cunha et al., 2003). Como já tivemos oportunidade de constatar, alguns estudos têm comprovado empiricamente esta relação (Koys, 2001; Podsakoff et al., 1997; Podsakoff & Mackenzie, 1994; Rego & Cunha, 2008b; Walz & Niehoff, 1996; Yoon & Suh, 2003).

4.2 Relação CCO/eficácia organizacional: dados empíricos, tendência geral e condições moderadoras

O interesse por estes comportamentos surge com a crença na sua contribuição para a eficácia organizacional (Koys, 2001; Podsakoff & Mackenzie, 1994, 1997; Podsakoff et al., 1997; Podsakoff et al., 2000; Rego & Cunha, 2008b; Walz & Niehoff, 1996; Yoon & Suh, 2003). Um dos pontos-chave da definição original de Organ (1988a) é precisamente que os CCO promovem o desempenho eficaz da organização. Smith et al. (1983) e Organ (1988a) verificaram que estes podem contribuir para o desempenho organizacional na medida em que fornecem um meio eficaz de alcançar interdependências entre os membros de uma unidade de trabalho e, por isso, aumentar os resultados colectivos alcançados. Por outro lado, os CCO “reduzem a necessidade das organizações dedicarem escassos recursos a funções puramente de manutenção, libertando mais recursos para fins imediatamente produtivos” (Organ, 1988a, p. 8). Assim, os CCO facilitam a eficácia organizacional porque os trabalhadores que os praticam aumentam a produtividade dos colegas, e porque permitem aos chefes dedicarem mais tempo a actividades produtivas (Organ, 1988a).

Alguns autores estranharam que mais investigações não tenham testado empiricamente a influência dos CCO na eficácia organizacional (Borman & Motowidlo, 1993; Organ & Konovsky, 1989; Podsakoff & Mackenzie, 1997). Apesar desta relação se ter mantido, em grande medida, no domínio das presunções, algumas pesquisas sugerem que, efectivamente, a ideia é válida (Podsakoff et al., 2000; Podsakoff & Mackenzie, 1997). Os CCO têm vindo a ser considerados uma fonte muito auspiciosa de melhorias no funcionamento dos grupos e organizações. Rego e Jesuíno (1999), numa amostra de trinta e cinco agências de duas seguradoras a operar em Portugal, constataram que aquelas onde os CCO eram mais significativos também exibiam melhores indicadores de eficácia. Mais tarde, a pesquisa de Rego e Cunha (2008b) também sugeriu que os CCO se encontram associados à eficácia organizacional.

Admite-se que esta questão tenha sido explorada pela primeira vez por Karambayya (1990) que examinou a relação entre o desempenho da unidade de trabalho, a satisfação e os CCO dos membros das unidades. A autora, de acordo com as suas expectativas, descobriu que os indivíduos inseridos em unidades de trabalho com alto desempenho estavam mais satisfeitos e demonstravam mais CCO do que aqueles que trabalhavam em unidades com baixa *performance*. Mas as limitações desta investigação no que respeita, por exemplo, à utilização de medidas subjectivas no desempenho das unidades, tornaram os seus resultados, apesar de promissores, inconclusivos. Para além disso, os dados foram obtidos de doze organizações diferentes o que levantou a possibilidade de terem sido utilizados critérios diferentes nas avaliações do sucesso organizacional.

Posteriormente, vários estudos (e.g., Mackenzie et al., 1998; Podsakoff et al., 1997; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Walz & Niehoff, 1996) referiram-se às limitações dessa investigação. Naturalmente, e de uma forma geral, utilizaram medidas objectivas de desempenho das unidades, recolheram amostras dentro de várias unidades de uma mesma empresa, foram inseridos em contextos organizacionais distintos (agências de seguros, equipas de vendas de produtos farmacêuticos, restaurantes e fábricas de papel), para além de terem examinado aspectos da quantidade e qualidade do desempenho.

O estudo de Podsakoff e MacKenzie (1994), desenvolvido em 116 agências de uma grande empresa de seguros e com recurso a medidas objectivas de desempenho, procurou examinar o impacto de três dimensões de CCO (comportamentos de ajuda, desportivismo e virtude cívica) no sucesso das unidades organizacionais. Os resultados mostraram que todas as dimensões de CCO denotavam poder explicativo do desempenho das unidades e juntas foram responsáveis por aproximadamente 17% da variação. Contudo, contrariando as expectativas destes investigadores, o comportamento de ajuda estava negativamente relacionado com o desempenho da unidade. Várias razões foram apontadas para justificar tal resultado: (1) mesmo que um indivíduo sem experiência possa ver aumentado o seu desempenho com a ajuda de um colega, o efeito no desempenho da agência só é positivo se esse incremento for superior ao correspondente decréscimo no desempenho da pessoa que ajuda; (2) um determinado comportamento de ajuda pode não funcionar, ou seja, pode não ter o efeito pretendido e até ser prejudicial; (3) um elevado índice de *turnover* pode fazer com que muitos dos indivíduos que recebem ajuda acabem por deixar a organização antes que se concretizem os benefícios desse apoio; (4) o comportamento de ajuda poderá surtir efeitos negativos a curto prazo (diminuindo a produtividade de quem ajuda) mas positivos a longo prazo (a ajuda prestada acaba por contribuir positivamente para o desempenho da unidade).

Outros estudos têm indicado que os CCO contribuem para a percepção de um serviço de qualidade por parte dos clientes. Por exemplo, Koys (2001) realizou o seu estudo numa rede de restaurantes regionais e mostrou que os CCO prediziam variância significativa de rentabilidade e satisfação dos clientes após um ano. Yoon & Suh (2003) levaram a cabo um estudo em agências de viagens Coreanas e descobriram que o desportivismo se relacionava positiva e significativamente com a qualidade do serviço ao cliente percebida pelos próprios clientes.

O padrão geral de resultados da investigação empírica fornece apoio generalizado à hipótese de que os CCO se relacionam com a eficácia organizacional (Organ, 1988a), apesar de as provas serem mais fortes para algumas formas de CCO (comportamento de ajuda) do que para outras (desportivismo e virtude cívica). Das descobertas empíricas disponíveis ressaltam constatações que sugerem a existência de factores que moderam o

impacto dos CCO no desempenho. Nomeadamente, o facto de o comportamento de ajuda umas vezes aumentar e outras diminuir a quantidade de desempenho, enquanto que o desportivismo e a virtude cívica parecem ter tido impacto nesta variável em algumas amostras mas não noutras (Podsakoff et al., 2000).

Estudos apontam a existência de condições moderadoras dos efeitos de alguns CCO sobre a eficácia, podendo anular ou prejudicar os efeitos positivos ou, noutros casos, potenciá-los (Mackenzie, Podsakoff & Ahearne, 1996; Walz & Niehoff, 1996). Ou seja, o efeito negativo do comportamento de ajuda sobre a eficácia é contingente da situação. Por exemplo, a pesquisa de MacKenzie et al. (1996) apurou os efeitos do comportamento de ajuda, do desportivismo e da virtude cívica na eficácia de 306 equipas de vendas de produtos farmacêuticos. Os resultados demonstraram que tanto o comportamento de ajuda como o desportivismo se relacionava positivamente com a eficácia da equipa. Já Walz e Niehoff (1996) testaram as relações entre os CCO e uma variedade de medidas de desempenho em 30 restaurantes e mostraram que o comportamento de ajuda estava relacionado com a eficácia em geral.

Podsakoff e colegas (1997) também forneceram indicações úteis para a discussão acerca da possibilidade de existirem condições moderadoras. A sua investigação envolveu uma amostra de 218 membros de 40 unidades de trabalho de uma fábrica de papel. A eficácia foi medida através da quantidade e qualidade de trabalho produzida por cada equipa, enquanto que para os CCO se recorreu à auto-avaliação (as avaliações individuais ao nível de cada grupo foram agregadas). Quanto aos resultados, acusaram o potencial positivo dos comportamentos de ajuda (resultado oposto ao de Podsakoff e MacKenzie, 1994), explicando maiores variâncias do que as encontradas em estudos anteriores. O próprio comportamento de ajuda revelou associações mais sistemáticas do que o desportivismo e a virtude cívica. Os resultados obtidos por Podsakoff e MacKenzie (1997) também testemunharam que o impacto do comportamento de ajuda na eficácia organizacional tende a ser mais consistente do que os efeitos das outras dimensões.

Isto sugere a possibilidade de existirem condições que moderam o impacto dos CCO nas medidas de desempenho. Com base numa extensa revisão de literatura, Podsakoff et al.

(2000) e Rego (2000a) expõem algumas condições possíveis de reforçar ou inibirem a referida influência:

(1) Os sistemas de recompensa exclusivamente individuais podem inibir os comportamentos de ajuda porque, provavelmente, os indivíduos têm menos vontade de prestar ajuda aos colegas e preocupam-se menos com a qualidade das suas sugestões. Tal foi verificado no estudo de Podsakoff e MacKenzie (1994) desenvolvido em agências de seguros, em que os agentes eram recompensados com base no seu desempenho individual. Já o oposto pode ocorrer com os sistemas de recompensa assentes sobre o desempenho das equipas, como sucedeu na amostra de vendas farmacêuticas (Mackenzie et al., 1996) em que 15% da compensação se baseava no desempenho da equipa. Também na amostra das fábricas de papel (Podsakoff et al., 1997) a compensação era baseada parcialmente na *performance* da equipa, na responsabilidade do cargo e no seu tempo de ocupação. É possível argumentar que quando as recompensas são determinadas pelo esforço do grupo espera-se que os CCO sejam dirigidos à ajuda e apoio aos colegas.

(2) Alguns CCO só se traduzem em eficácia a médio/longo prazo. Um elevado índice de *turnover* pode fazer com que muitos dos membros que recebem ajuda acabem por abandonar a organização antes da concretização dos benefícios desse apoio, ou seja, os membros que recebem ajuda saem da organização antes do incremento do seu desempenho compensar o decréscimo no desempenho dos colegas que prestaram ajuda. Por exemplo, na amostra de agências de seguros estudada por Podsakoff e MacKenzie (1994) o *turnover* era extremamente alto e a média de ocupação de um cargo era de apenas 5,29 anos. Em contraste, a média de ocupação de um cargo na amostra das fábricas de papel era de mais de 18 anos (Podsakoff et al., 1997), enquanto na indústria farmacêutica era de cerca de 8 anos (Mackenzie et al., 1996). É provável que o comportamento de ajuda nestes dois últimos casos tenha compensado em termos de produtividade.

(3) Nem todas as formas de virtude cívica contribuirão para a eficácia. É possível que seja necessário estudar a pertinência das sugestões e dos actos participativos, bem como a sua adequação a cada organização, grupo e actividade específica. Por exemplo, as sugestões podem não ser úteis ou a participação pode não resultar num discurso útil para as

organizações e, por conseguinte, elevada virtude cívica pode não traduzir-se em eficácia organizacional (Podsakoff & MacKenzie, 1997). Por outro lado, a virtude cívica pode ser mais pertinente para determinados cargos do que para outros, dependendo da sua natureza (exibiu um impacto positivo no desempenho nas amostras de vendas mas não no caso da fábrica de papel). Podsakoff e MacKenzie (1997) chamaram a atenção para a possibilidade de esta dimensão ser mais relevante para cargos de vendas do que para outros tipos de funções. “As pessoas ligadas às vendas encontram-se como que numa fronteira, pois são os primeiros pontos de contacto entre a empresa e os seus clientes, a sua concorrência e o ambiente em geral” (p. 144).

(4) O grau de importância de determinados CCO para o desempenho organizacional pode ser determinado pelas tecnologias subjacentes a cada organização (Thompson, 1967 *apud* Rego, 2000a), pelo grau de dependência das pessoas no “processo produtivo”, e pelo grau de cooperação necessário entre os membros das equipas (Rego, 2000a; *aspas do autor*). Enquanto as tecnologias empregues pelas agências de seguros (Podsakoff & MacKenzie, 1994) não exigem praticamente esforço cooperativo ou dependência entre os agentes, na indústria do papel (Podsakoff et al., 1997) exige-se uma elevada interdependência entre os trabalhadores e um elevado esforço de cooperação do grupo de trabalho a fim de realizar a tarefa. Desta forma, as diferenças na relação obtida entre o comportamento de ajuda e o desempenho da unidade podem reflectir as diferenças na natureza das relações de dependência exigidas nos dois diferentes tipos de trabalhos inerentes aos dois estudos.

(5) O próprio sistema de notação pode moderar as relações. Podsakoff e colegas (1997) utilizaram este argumento para explicarem a razão pela qual Podsakoff e MacKenzie (1994) encontraram uma relação negativa entre os comportamentos de ajuda e o desempenho. Defenderam que tal se relacionava com os períodos de interacção entre superiores e subordinados, ou seja, os primeiros poderiam ter mais ou menos oportunidade de observarem actos de ajuda dos segundos. Porém, não admitiram que o seu próprio estudo (Podsakoff et al., 1997) poderia também ter sofrido a interferência do método de notações dos CCO, particularmente, das auto-notações. Foi neste sentido que Podsakoff et al. (2000) aconselharam a medição dos CCO através de diferentes fontes, como forma de controlar os efeitos contaminadores da variância do método comum.

Todas as pesquisas mencionadas assumem ser o CCO a influenciar o desempenho, porém, nenhuma delas testa a referida relação de causalidade. Embora o estudo de Podsakoff et al. (1997) ajude a presumir este nexos causal, também existem argumentos prováveis para a relação inversa. Podsakoff e MacKenzie (1997) referiram que é possível que as unidades com bom desempenho tenham mais tempo, sofram menos pressões e/ou tenham membros mais satisfeitos, aumentando a disposição para se envolverem em CCO.

É ainda possível que a relação positiva entre CCO e eficácia de uma unidade não seja válida. Podsakoff e os seus colegas referiram-se à propensão dos notadores de unidades de bom desempenho (chefias ou os próprios notados) para indicarem maiores índices de CCO, por assumirem que este comportamento se relaciona com o desempenho (Podsakoff & MacKenzie, 1994, 1997; Podsakoff et al., 1997). O facto de estes grupos afirmarem que praticam mais CCO, pode dever-se às teorias implícitas de desempenho que sugerem que os grupos de alta *performance* se ajudam uns aos outros, demonstram desportivismo e virtude cívica. Vários autores aconselham investigação que estabeleça claramente a direcção causal das relações entre estas variáveis (Podsakoff et al., 2000; Podsakoff & MacKenzie, 1997).

4.3 Razões para a influência dos CCO na eficácia organizacional

Tendo em conta que os CCO podem aumentar o desempenho ao “lubrificarem” a maquinaria social da organização (Podsakoff & MacKenzie, 1997; aspas dos autores), é importante compreender os mecanismos pelos quais os CCO influenciam a eficácia dos grupos e organizações. Podsakoff e MacKenzie (1997), fundamentados numa extensa revisão de literatura, avançaram com várias razões para esta relação, a que Rego (2000a) adicionou as últimas três das onze categorias que a seguir se apresentam (Tabela 3.4).

Tabela 3.4 – Síntese de razões para o impacto dos CCO na eficácia organizacional

Fomentar a produtividade dos colegas de trabalho	Os trabalhadores mais experientes voluntariam-se para ajudar os novos colegas (na sua formação e desenvolvimento). Os mais antigos ajudam os recém-chegados nas suas dificuldades de inserção nas normas, hábitos e práticas organizacionais.
Melhorar a produtividade dos gestores	Se os trabalhadores fornecerem sugestões de valor aos gestores (virtude cívica), permitem-lhes melhorar o desempenho da unidade organizacional. Os trabalhadores que exibem conscienciosidade requerem menos supervisão dos gestores e, ao mesmo tempo, permitem que estes lhes deleguem responsabilidades. Se os colaboradores demonstrarem desportivismo, os gestores não desperdiçam tempo com queixas triviais.
Diminuir custos e libertar recursos para fins mais produtivos	As pessoas ausentam-se menos do trabalho; as pausas desnecessárias são diminuídas; o <i>turnover</i> é menor. Se os colaboradores mais experientes e com mais conhecimentos ajudam os restantes colegas, reduzem-se os custos com a orientação e a formação. Se os colaboradores se ajudam mutuamente em questões de trabalho, permitem ao gestor despendar mais tempo com tarefas produtivas (planeamento estratégico; melhoria dos procedimentos comerciais; etc.).
Reduzir a necessidade de destinar recursos escassos a actividades de pura “manutenção social”	Os comportamentos de ajuda aumentam o espírito de equipa, o moral e a coesão, pelo que os gestores consomem menos energia e tempo na manutenção das funções do grupo. A cortesia e o pacifismo reduzem os conflitos entre as pessoas e os grupos, diminuindo a necessidade de recursos para gestão de conflitos.
Ajudar a coordenar actividades dentro e entre grupos de trabalho	A participação voluntária em reuniões (virtude cívica) e o interesse pelos assuntos da organização facilitam a coordenação do trabalho das pessoas e dos grupos. A cortesia reduz a probabilidade de ocorrência de problemas entre pessoas e grupos, facilitando a colaboração mútua. Todas as dimensões de CCO facilitam a comunicação, a cooperação e coordenação entre indivíduos e unidades.
Reforçar a capacidade da organização em atrair e reter os melhores colaboradores	Os CCO, em geral, promovem o moral, a coesão dos grupos, o espírito de equipa, a lealdade, tornando a empresa um lugar mais atractivo para se trabalhar. Tal contribui para que as pessoas tenham vontade de permanecer na organização (diminuindo o <i>turnover</i>), e constitui um factor de atracção para as que querem nela ingressar.
Aumentar a estabilidade do desempenho da organização (ou diminuir a variabilidade)	Se as pessoas se dispõem a ajudar quem esteve ausente (comportamento de ajuda), ou a realizar tarefas de quem não se apresentou ao trabalho, ou a chegar mais cedo ou a sair mais tarde para terminar um projecto (conscienciosidade), as variações no desempenho dos grupos/organização diminuem.
Ajudar a organização a adaptar-se às mudanças ambientais	Quando as pessoas estão em contacto com informações do exterior acerca de mudanças do ambiente e dão sugestões de como responder às mesmas, ajudam a organização a adaptar-se. Aqueles que exibem desportivismo revelam maior disposição perante as mudanças, encaram-nas com maior naturalidade e empenham-se na sua implementação. A participação activa em reuniões (virtude cívica), ao ajudar na divulgação de informação valiosa, pode aumentar a capacidade de resposta da organização. À medida que o ambiente externo sofre mutações, as organizações têm que se adaptar, requerendo que os membros executem comportamentos que ultrapassam as descrições formais dos cargos. As organizações com ambientes internos promotores de CCO adaptam-se-ão às mudanças do exterior de modo mais fluido.

Contribuir para a promoção do conhecimento colectivo da organização	Contrariamente aos factores tradicionais de produção, o conhecimento é um recurso baseado na mente humana. Mas a criação e partilha de conhecimentos constituem actividades intangíveis que não podem ser supervisionadas nem forçadas: ocorrem quando os indivíduos cooperam voluntariamente. Sem essa cooperação, as empresas não podem construir a sua sabedoria colectiva, uma variável crítica para ser competitivo na actual economia do conhecimento.
Contribuir para a melhoria da qualidade das decisões	O empenhamento cívico das pessoas, a inter-ajuda, a partilha de informações, a presença voluntária em reuniões...permitem que as decisões se baseiem em informação mais consistente, que a criatividade para a resolução de problemas surja. Facilitam ainda o empenhamento na implementação das decisões.
Contribuir para a satisfação, fidelidade e aumento da clientela	Ajudar os clientes e responder às suas solicitações, ultrapassando as expectativas, aumenta a probabilidade de eles se manterem fiéis. Os clientes satisfeitos fazem referências positivas a outros potenciais clientes, aumentando a clientela.

Fontes: Podsakoff e MacKenzie (1997, pp. 135-138); Rego (2000a, pp. 201-202)

Em suma, os CCO influenciam a eficácia organizacional em vários domínios, sendo presumível que “libertem recursos susceptíveis de serem usados para propósitos mais produtivos; reduzam a necessidade de dedicar recursos escassos a tarefas de simples manutenção; facilitem o processo de coordenação de actividades inter e intra-grupos; capacitem a organização para atrair e reter os melhores empregados, e para se adaptar mais eficazmente às mudanças ambientais; tornem as organizações mais competitivas na economia do conhecimento em que vivemos; contribuam para a melhoria da tomada de decisão; promovam a melhoria da qualidade do atendimento dos clientes” (Rego, 2000a, p. 217).

5. Antecedentes dos CCO

Empiricamente, tem sido sugerido que os antecedentes dos CCO são distintos dos que explicam o desempenho próprio do papel (Organ & Paine, 1999; Podsakoff et al., 2000). Segundo Borman e Motowidlo (1993), as aptidões, as competências e a experiência profissional são determinantes do desempenho próprio do papel, enquanto que os factores disposicionais são melhores preditores do desempenho extra-papel. Para Organ e Ryan (1995), as atitudes predispõem mais os indivíduos a adoptar CCO do que, por exemplo, as características de personalidade.

A pesquisa empírica procurou identificar grandes categorias de antecedentes que fomentam os CCO, nomeadamente, as características organizacionais e do trabalho, os comportamentos de liderança (Organ & Ryan, 1995; Podsakoff & MacKenzie, 1997), as características individuais e as atitudes (e.g., satisfação, percepções de justiça e empenhamento organizacional).

5.1 Antecedentes contextuais

Algumas pesquisas têm revelado que as características do trabalho (Van Dyne et al., 1994), os comportamentos de liderança transformacional (Podsakoff et al., 2000; Podsakoff et al., 1990; Podsakoff, Mackenzie & Bommer, 1996), a coesão grupal (Podsakoff et al., 1996) e a congruência pessoa-organização (Chatman, 1989; Netemeyer, Boles, McKee & McMurrian, 1997; Rego, 2001) podem explicar a ocorrência de CCO.

As características da tarefa, apesar de não serem enfatizadas na literatura da área, apresentam relações consistentes com os CCO. Podsakoff e colegas (2000) consideraram-nas importantes determinantes destes comportamentos, portanto, merecedoras de mais atenção em investigações futuras. Da mesma forma, estes autores defenderam que “os líderes desempenham um papel fundamental na influência sobre os CCO” (p. 532). Mais concretamente, a liderança transformacional mantinha uma relação positiva e significativa com o altruísmo, a cortesia, a conscienciosidade, o desportivismo e a virtude cívica. A liderança transformacional ao estimular a criação de relações de confiança, apoio e entusiasmo pode motivar a adopção de mais CCO. Quanto às características organizacionais, encontram-se “um tanto misturadas” (Podsakoff et al., 2000, p. 531). Por exemplo, enquanto a inflexibilidade e a normalização não estavam consistentemente relacionadas com os CCO, a coesão do grupo encontrava-se positiva e significativamente relacionada com o altruísmo, cortesia, conscienciosidade, desportivismo e virtude cívica. Por último, quando as pessoas sentem que a sua personalidade e os seus valores são congruentes com os da organização, a disponibilidade para adoptar CCO é maior (Cunha et al., 2007).

Resta acrescentar que, embora as variáveis de nível individual tenham vindo a ser enfatizadas, é necessário estudar as variáveis contextuais de modo mais sistemático pois estas têm maior impacto no comportamento (Morrison, 1996). Segundo o modelo de Morrison (1996), determinadas práticas de gestão de recursos humanos promovem os CCO e a melhoria da qualidade do serviço se facilitarem três condições: (1) contribuírem para relações de troca social entre a empresa e os seus colaboradores; (2) possibilitarem a identificação dos colaboradores com os objectivos e valores organizacionais; (3) promoverem *empowerment* suficiente para aplicar comportamentos extra-papel. De facto, “tão ou mais importante do que adoptar uma perspectiva micro direccionada para aspectos específicos... é assumir uma visão macro, tendo em vista afectar o contexto geral em que as decisões organizacionais e as actuações dos gestores se enquadram” (Cunha et al., 2003, p. 258). Ora, as diversas práticas de gestão de recursos humanos podem então contribuir para a criação desse contexto global.

5.2 Características individuais

Embora não sejam tão relevantes na explicação dos CCO como as variáveis atitudinais (Organ & Ryan, 1995), “certas características individuais tornam certas pessoas mais predispostas a estes actos do que outras” (Rego, 2000b, p. 118). Tendo em conta que algumas disposições são estudadas como traços (Judge & Bono, 2001), tal reconhecimento pode ser importante na orientação de processos de recrutamento e selecção. Se estas forem consideradas como estados, a organização poderá criar condições que potenciem aquelas que fomentam a prática de CCO.

Na Tabela 3.5 são apresentadas diversas características individuais que potencialmente fomentam a prática de CCO.

Tabela 3.5 - Características individuais potencialmente antecedentes dos CCO

Características individuais	Explicação
Conscienciosidade	É o grau em que a pessoa é de confiança, orientada para o sucesso, responsável, perseverante na prossecução dos objectivos. Alguns estudos indicam que a conscienciosidade pode conduzir os indivíduos a adoptarem níveis de CCO mais elevados (Konovsky & Organ, 1996; Organ & Lingl, 1995; Organ & Ryan, 1995).
Propensão para a confiança	“Expectância generalizada de que o mundo, as promessas, e as declarações escritas e orais de outras pessoas ou grupos são fiáveis” (Rotter, 1980, p. 1). Presume-se que os indivíduos com propensão para a confiança estejam mais predispostos para cooperar e ajudar os outros.
Motivo afiliativo	Os indivíduos com esta característica de personalidade tendem a desejar estabelecer relações interpessoais fortes, obter aprovação social para as suas opiniões e actividades, fazem esforços para conquistar amizades e restaurar relações (McClelland, 1987). É possível que estes indivíduos estejam mais predispostos a ajudar os outros, a promover ambientes de harmonia interpessoal, a resolver construtivamente conflitos (Burroughs & Eby, 1998; Van Dyne et al., 1995).
Orientação para o colectivo	As pessoas com forte orientação para o colectivo prestam especial atenção aos interesses do grupo, e preocupam-se com o bem-estar deste (sobrepondo-os aos seus interesses pessoais). Se os CCO forem considerados comportamentos que apoiam o bem-estar colectivo, requerendo a subordinação dos interesses pessoais aos interesses do grupo, é provável que as pessoas com esta orientação tendam a adoptar mais fortemente CCO (Moorman & Blakely, 1995)
Auto-estima	A auto-estima pode ser definida como a avaliação global que os membros organizacionais fazem das suas próprias competências. A auto-estima de base organizacional influencia, por exemplo, a satisfação, o empenhamento, o desempenho (Pierce & Gardner, 2004), a iniciativa, os comportamentos proactivos direccionados para a mudança, e os CCO (LePine & Van Dyne, 1998).
Afectividade positiva	As pessoas com esta característica de personalidade podem ser descritas como excitadas, entusiásticas, activas, fortes e animadas. É expectável que o seu sentido de bem-estar promova o exercício de CCO (Van Scotter & Motowidlo, 1996). Contrariamente, as que manifestam elevados níveis de afectividade negativa podem ser descritas como angustiadas, receosas, desdenhosas, hostis e nervosas. O desconforto e a insatisfação que sentem podem conduzir à redução de CCO (George, 1990).
Locus de controlo	Refere-se ao grau em que os indivíduos acreditam que os acontecimentos que vivenciam são por eles controláveis (<i>locus</i> interno) ou não (<i>locus</i> externo). Os que possuem forte <i>locus</i> de controlo interno acreditam que podem influenciar a sua vida. Contrariamente, os que possuem forte <i>locus</i> de controlo externo acreditam na força do destino e das circunstâncias externas. O estudo de Hoffi-Hofstetter e Mannheim (1999) sugeriu que, numa altura de reconversão empresarial após declínio, indivíduos com elevado <i>locus</i> de controlo interno adoptavam mais CCO.
Auto-eficácia (ou auto-confiança)	Convicção individual acerca da capacidade de mobilizar a motivação, recursos cognitivos e os recursos de acção necessários para realizar com sucesso as tarefas (Bandura, 2000; Luthans et al., 2007; Youssef & Luthans, 2007). Estudos têm demonstrado fortes correlações entre auto-eficácia e desempenho (Judge & Bono, 2001; Stajkovic & Luthans, 1998). A auto-eficácia é um importante motivador e determinante do comportamento no trabalho (D’Amato & Zijlstra, 2008).

Construído a partir de Cunha et al. (2003); Cunha et al. (2007); Rego e Cunha (2009)

Organ (1994) foi peremptório quando concluiu que “no geral, os resultados para prever os CCO através de medidas de personalidade podem ser uma decepção. Muitas correlações são triviais e não são de confiança de tal modo que a ideia de uma base disposicional para os CCO parece não ter qualquer apoio” (p. 474). Segundo Organ e Ryan (1995), o reduzido número de variáveis disposicionais e de personalidade que têm sido empiricamente examinadas constitui uma potencial razão para os fracos resultados em relação ao que seria esperado. Além disso, notaram que seria mais apropriado medir as referidas variáveis recorrendo a um colega de trabalho ou ao líder, e não ser o próprio a fazê-lo devido aos riscos da variância do método comum. Estes autores argumentaram ainda que vários factores disposicionais, tais como “afectividade positiva, afectividade negativa e conscienciosidade predis põem as pessoas para determinadas orientações relativamente aos seus pares e gestores” (p. 794). Por sua vez, estas orientações aumentam a probabilidade de os indivíduos receberem tratamento que consideram justo e merecedor de empenhamento, trazendo-lhes ainda satisfação e apoio (Organ & Ryan, 1995). Por conseguinte, estas variáveis podem ser vistas como contribuintes indirectos dos CCO.

Das restantes características examinadas na literatura, “apenas a indiferença para com as recompensas parece ter uma relação consistente com o CCO” (relação negativa com o altruísmo, a cortesia, a conscienciosidade, o desportivismo e a virtude cívica), enquanto “nenhuma das outras características incluindo capacidade, experiência, formação e conhecimento, orientação profissional ou necessidade de independência mantém uma relação forte e consistente com este comportamento” (Podsakoff et al., 2000, p. 531). Segundo Podsakoff et al. (2000), no geral, as variáveis demográficas (e.g., tempo de trabalho na organização, género) não têm apresentado relação com os CCO.

5.3 Antecedentes atitudinais

A satisfação e a justiça, cujos efeitos nos CCO são muito semelhantes, estão entre as variáveis atitudinais que mais atenções têm recebido dos investigadores (Fassina, Jones & Uggerslev, 2008a).

A satisfação foi a primeira variável atitudinal a receber o interesse dos investigadores, nomeadamente de Organ (1977) que focou a relação entre esta e o desempenho. Com base na evidência empírica que dificultava a explicação da influência da satisfação no desempenho, este autor anteviu o desempenho como algo mais do que a quantidade de *outputs* ou o cumprimento rigoroso de prescrições técnicas, nele incluindo os CCO como uma nova faceta do desempenho que a referida atitude podia explicar.

Segundo Bateman e Organ (1983), duas bases conceptuais podiam presumir a referida relação. A primeira é a teoria das trocas sociais (Adams, 1965; Blau, 1964). Face a experiências de trabalho satisfatórias, os membros organizacionais tenderiam a agir reciprocamente para com a organização e os gestores, não através de melhor desempenho no papel, mas adoptando os ditos CCO. Mas porque servirão os CCO de instrumento de reciprocidade e não os comportamentos próprios do papel? Por um lado, os CCO estão mais provavelmente sob o controlo individual, pela sua possível discricionariedade, e porque são executáveis independentemente das capacidades cognitivas de um indivíduo, da tecnologia ou dos recursos disponíveis. Por outro, se um indivíduo responde a uma injustiça, na perspectiva da reciprocidade, com pior desempenho no papel, pode incorrer em sanções e/ou sacrificar a obtenção de recompensas, enquanto ao reduzir os CCO expressa impunemente a sua própria insatisfação. É então mais provável que diminua os seus comportamentos extra-papel do que se prejudique directamente a si próprio e, possivelmente, aos colegas (Rego, 2000a).

A segunda base conceptual assentava na ideia de que os indivíduos, quando experienciavam um estado de espírito generalizado caracterizado por afectividade positiva, manifestavam com maior probabilidade gestos pró-sociais (comportamentos de ajuda). Bateman e Organ (1983), ao considerarem que a satisfação reflectia este estado afectivo positivo, defenderam que provavelmente as pessoas mais satisfeitas demonstravam mais comportamentos deste tipo. Apesar de não ter sido possível estabelecer nexos de causalidade, segundo os autores, as correlações entre a satisfação e os CCO mostraram-se mais fortes do que as que foram encontradas anteriormente em relação ao desempenho. Smith et al. (1983), ao trabalharem com as duas dimensões de CCO já referidas (altruísmo e obediência generalizada), concluíram que a satisfação apresentava poder explicativo

directo em relação ao altruísmo. Porém, tanto estes autores como Bateman e Organ (1983) chamaram a atenção para que este resultado não fosse sobrestimado, bem como para a necessidade de considerar outras variáveis que pudessem relacionar-se simultaneamente com a satisfação e com o CCO.

Na base do estudo desta relação esteve a divisão do desempenho em papel *versus* extra-papel proposta por Organ (1977). Porém, aquando desta proposta, não lhe ocorreu que a satisfação poderia ser alvo de uma análise semelhante. Mais de uma década depois, o autor distinguiu duas componentes nas medidas de satisfação: uma afectiva e outra cognitiva, baseando-se a “satisfação afectiva” na avaliação global emocional positiva do cargo, e a “satisfação cognitiva” numa avaliação mais lógica e racional das suas condições. Organ (1988b) defendeu que ambas as componentes da satisfação não se relacionavam tão fortemente como era suposto, podendo mesmo “operar de modo semi-independente”, e acrescentou que, “na medida em que são separáveis, parece que as medidas de satisfação reflectem mais cognição do que afecto” (p. 551). Mais tarde, Organ (1990a) insistiu que “a robusta relação encontrada entre a satisfação e o CCO reflecte uma componente cognitiva dominante nas medidas de satisfação” (p. 61). Também Moorman (1993), suportado pela pesquisa de Organ e Konovsky (1989), defendeu que “é melhor pensar no CCO como o resultado de uma decisão controlada, dominada pela cognição” (p. 774).

Importa ainda salientar a hipótese colocada por Organ (1990a), segundo a qual as cognições estão relacionadas com os CCO, na medida em que reflectem julgamentos de justiça, e quando estas medidas são usadas separadamente, maior quantidade de variância de CCO é explicada pela justiça. Daqui, resultaram diversos trabalhos destinados a explicar a relação entre as percepções de justiça e os CCO. A justiça organizacional tem sobressaído como um elemento preponderante nas pesquisas dedicadas ao estudo dos antecedentes dos CCO. Por exemplo, Moorman, Niehoff e Organ (1993) avaliaram o impacto das percepções de justiça nos CCO e encontraram algum apoio para o seu efeito imediato ou a curto prazo nos referidos comportamentos. Para melhor entendimento desta relação, é necessária uma breve alusão à natureza deste construto e à delimitação das suas fronteiras. Com efeito, o seu enquadramento passa por determinar a distinção entre justiça como resposta psicológica subjectiva, e justiça como um estado objectivo. Ou seja, “diz-se

que uma decisão organizacional específica é objectivamente justa ou injusta quando adere ou não a um determinado critério normativo de justiça. Afirma-se que é subjectivamente justa ou injusta quando as pessoas a percebem como tal” (Cunha et al., 2003, p. 214).

As dimensões mais comuns da justiça organizacional são a distributiva, procedimental e interaccional (Byrne & Cropanzano, 2001; Greenberg & Lind, 2000). A justiça distributiva (pioneira na conquista da atenção dos investigadores) focaliza-se no conteúdo, ou seja, na justiça dos fins alcançados ou obtidos (e.g., salários, notações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, aceitação/rejeição de candidatos). A justiça procedimental tem o seu foco no processo (e.g., procedimentos usados nos acréscimos salariais, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e selecção), isto é, focaliza-se na justiça dos meios usados para atingir os referidos fins. A justiça interaccional reflecte a qualidade da interacção entre quem decide e quem é alvo das decisões. Outras conceptualizações consideram que a justiça interaccional é constituída por duas facetas (e.g., Colquitt, 2001; Greenberg, 1993; Rego & Cunha, 2009): (1) justiça interpessoal que refere até que ponto o supervisor trata as pessoas com dignidade e respeito; (2) justiça informacional que se focaliza nas explicações fornecidas aos empregados que se expressa em informação acerca das razões de certos procedimentos e da forma como são usados.

Progressos empíricos assinaláveis têm sido alcançados no domínio da complexa relação entre a justiça distributiva e procedimental. A sua génese reside no modelo dos efeitos diferenciais, segundo o qual a justiça procedimental e distributiva têm diferentes consequências: “a procedimental está associada com as avaliações do sistema organizacional (reflectidas em variáveis como a lealdade à organização, a implicação organizacional e a confiança na gestão), enquanto a distributiva se associa preferencialmente com a satisfação com os resultados específicos em questão ou os resultados de determinada decisão” (Rego, 2000a, p. 84). Cropanzano e Folger (1991) apresentaram uma visão diferente: “os resultados e os procedimentos agem conjuntamente para criar uma sensação de injustiça. Não se pode compreender completamente a justiça examinando os dois construtos separadamente. É necessário estudar a interacção entre

resultados e procedimentos” (p. 136). Esta perspectiva retrata o modelo interactivo que tem vindo a complementar o modelo dos efeitos diferenciais.

No que diz respeito à importância das referidas dimensões da justiça organizacional nos CCO existe alguma divergência acerca de qual delas assume maior relevância, ou seja, os resultados não são claros quanto à faceta da justiça predominante. Apesar da maior parte das pesquisas sugerir a supremacia da justiça procedimental e interaccional, algumas continuam a apontar a influência da justiça distributiva nos CCO. Por exemplo, algumas têm defendido que a percepção de injustiça relativamente a resultados recebidos tende a desenvolver nos indivíduos menores índices de comportamentos extra-papel (Farh et al., 1997; McNeely & Meglino, 1994).

Outros estudos têm realçado a predominância da justiça procedimental sobre a distributiva, na promoção dos CCO (Moorman, 1991; Moorman et al., 1993; Niehoff & Moorman, 1993). Por exemplo, Moorman (1991) referiu que a única vertente da justiça que explicava os CCO era a justiça interaccional. Este autor defendeu a prevalência da justiça interaccional com base em duas explicações: (1) os superiores influenciam directamente os CCO dos seus empregados, na medida em que incrementam a justiça das interacções que com eles estabelecem; (2) há maior facilidade em gerir estas percepções do que actuar sobre os procedimentos organizacionais e a distribuição dos resultados. Porém, segundo Niehoff e Moorman (1993), a justiça procedimental sobressaiu em relação à justiça interaccional na explicação dos CCO. Os resultados dessa investigação demonstraram que a justiça procedimental explicava (positivamente) três das cinco dimensões de CCO, enquanto a interaccional apenas uma (negativamente), e a justiça distributiva não explicava significativamente nenhuma dimensão.

Mais recentemente, um estudo empírico realizado em Portugal (Rego & Cunha, 2009) demonstrou que os empregados são mais sensíveis às dimensões interaccionais de justiça, e que a dimensão interpessoal da justiça interaccional é a melhor preditora de CCO. Embora a justiça organizacional tenha sobressaído, em determinada altura, como o antecedente “maior” dos CCO, “numerosas pesquisas continuam a atribuir à satisfação um potencial explicativo significativo e, por vezes, de magnitude idêntica ao proporcionado

pelas percepções de justiça” (Cunha et al., 2003, p. 253). Segundo Organ e Ryan (1995), existe idêntica relevância dos efeitos da satisfação e da justiça. Em alternativa, pode admitir-se a sua relevância contingencial ou a hipótese de que a justiça se relaciona mais fortemente com determinadas dimensões de CCO, e a satisfação com outras (Rego, 2000a).

Outras variáveis potencialmente promotoras de CCO podem ser encontradas, nomeadamente, o apoio organizacional percebido (Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch, 1997), o sentido psicológico de comunidade de trabalho (Burroughs & Eby, 1998) e o empenhamento organizacional (MacKenzie et al., 1998). Seguidamente, tendo em conta as premissas da presente investigação focaremos (a) o empenhamento organizacional como antecedente dos CCO e (b) a virtuosidade organizacional como antecedente dos CCO.

5.4 Empenhamento organizacional e CCO: Fundamentação teórica e hipóteses de investigação

Uma das variáveis atitudinais potencialmente explicativas dos CCO é o empenhamento organizacional. Neste estudo, consideramos que pode actuar como mediador das relações entre as percepções de virtuosidade organizacional e os CCO.

Vários autores têm defendido que os trabalhadores que demonstram maior empenhamento organizacional tendem a assumir com mais frequência comportamentos extra-papel (e.g., CCO), comportamentos criativos e de inovação, elevado desempenho no trabalho e desempenhos globais mais elevados (Caetano & Tavares, 2000; Jaros, 1997; Organ & Ryan, 1995). O empenhamento, ao retratar a vontade de exercer um esforço considerável em prol da organização (Mowday et al., 1982), sugere em si mesmo uma disposição atitudinal ou psicológica que aponta para o exercício de CCO. Investigações no âmbito do comportamento organizacional identificaram o empenhamento como potencial preditor do CCO (Alotaibi, 2001; Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2002; Cardona, Lawrence

& Bentler, 2004; Hoffman et al., 2007; O'Reilly & Chatman, 1986; Schappe, 1998; Shore & Wayne, 1993).

Mowday (1998) sugeriu que “é útil reconhecer que os elos que se estabelecem entre empregados e organizações podem variar entre instrumentais e emocionais. Identificar as diferentes componentes do empenhamento sugere estratégias de gestão alternativas que conduzem a comportamentos desejados no local de trabalho” (p. 390). Vários estudos empíricos efectuaram interessantes abordagens relacionando os CCO com as diferentes componentes do empenhamento organizacional. Por exemplo, O'Reilly e Chatman (1986) constataram a existência de correlações significativas entre estes comportamentos e o empenhamento afectivo e normativo. Uma das hipóteses fornecidas por estes investigadores foi a de que os CCO impunham algo mais do que a simples troca material (recompensas extrínsecas), nomeadamente, uma ligação psicológica com base na identificação e na internalização. Outros demonstraram, com bastante consistência, que os CCO se correlacionavam positivamente com o empenhamento afectivo e, com menor consistência, com o empenhamento normativo, não estando relacionados ou estando negativamente relacionados com o empenhamento instrumental (Allen & Smith, 1987; Lee, 1992; MacDonald, 1993; Meyer et al., 1993; Meyer & Allen, 1986; Meyer & Herscovitch, 2001; Shore & Wayne, 1993).

Segundo Meyer e Allen (1991), (1) os trabalhadores empenhados afectivamente exibiam mais comportamentos extra-papel (e.g., CCO), (2) o empenhamento normativo estava relacionado, embora com menos intensidade, com tais comportamentos, e (3) o empenhamento instrumental não se relacionava ou relacionava-se de modo negativo, isto porque os comportamentos extra-papel não têm implicações explícitas na retenção do empregado. Mais tarde, demonstrou-se que o empenhamento instrumental se relacionava com demissões e intenções de demissão, mas não com comportamentos para além dos requeridos para continuar a fazer parte da organização (Meyer et al., 2002). Embora a relação entre o empenhamento normativo e os CCO tenha recebido menos atenção por parte dos investigadores (Meyer & Allen, 1997), foram encontradas relações significativas entre ambos os construtos (Meyer et al., 1993).

Outra pesquisa neste âmbito foi conduzida por Morrison (1994) que concluiu que os trabalhadores com forte empenhamento afectivo e normativo apresentavam uma definição dos seus empregos mais alargada, por exemplo, consideravam que vários comportamentos extra-papel faziam parte do seu papel, aumentando assim a possibilidade de assumirem estes comportamentos. Na meta-análise de Organ e Ryan (1995) reconheceu-se o empenhamento afectivo como preditor do CCO, mais concretamente, do altruísmo e da obediência generalizada.

Posteriormente, Allen e Meyer (1996) reforçaram a sua convicção de que os CCO estavam positivamente correlacionados com o empenhamento afectivo e, negativamente, com o empenhamento instrumental. Propuseram que os trabalhadores afectivamente empenhados estariam mais dispostos a desenvolver CCO de modo a promover melhores relações interpessoais entre os membros e a servir de suporte ao funcionamento organizacional em geral. Uma vez que os CCO foram inicialmente considerados como sendo discricionários e sem qualquer relação com o sistema de recompensas formal, suspeitou-se que o empenhamento instrumental não estaria relacionado com os CCO.

Como já tivemos oportunidade de constatar, perspectivas mais recentes têm posto em causa a discricionariedade dos CCO, sendo mesmo considerados aquando das avaliações de desempenho e relacionados com recompensas formais. Por conseguinte, é possível que os trabalhadores afectivamente empenhados considerem que os CCO são uma forma de contribuir positivamente para a organização, enquanto aqueles que estão instrumentalmente empenhados podem considerar os CCO como uma submissão às normas organizacionais formais de modo a assegurar resultados de valor (Johnson & Chang, 2006). Anteriormente, Meyer, Becker e Vandenberghe (2004) já tinham proposto que os CCO são um resultado comportamental do empenhamento organizacional. Provavelmente, os trabalhadores afectivamente empenhados desenvolvem CCO baseados na motivação intrínseca, enquanto que a motivação extrínseca pode estar na origem dos CCO em trabalhadores com empenhamento instrumental elevado (Johnson & Chang, 2006). Tal como Shore e Wayne (1993) já haviam demonstrado, Chen e Francesco (2003), dez anos mais tarde num estudo realizado na China, demonstraram que o empenhamento instrumental se encontrava negativamente correlacionado com os CCO.

O estudo de Meyer e Herscovitch (2001) apontou os CCO como uma das consequências comportamentais do empenhamento numa organização. Segundo eles, será de prever que um forte empenhamento afectivo aumentará a probabilidade de adopção de comportamentos que, embora não estando especificados dentro dos “termos” do empenhamento (aspas dos autores) – *discretionary behavior* – seriam benéficos para o objectivo pretendido. Quanto ao empenhamento normativo e instrumental, os autores pronunciaram-se da seguinte forma: “Será pouco provável tal acontecer em casos de empenhamento baseados essencialmente num sentido de obrigação ou reconhecimento de custos por falha no cumprimento da iniciativa; de facto, nesta última, não haverá qualquer vontade em fazer mais além do que lhes é realmente requerido” (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 313).

Mais tarde, Meyer et al. (2002) conduziram uma investigação para examinar as correlações entre as três formas de empenhamento e a substituição, a intenção de substituição, o absentismo, o desempenho no trabalho, os CCO, o *stress* e o conflito familiar e no trabalho. Concluíram que o empenhamento afectivo apresentava uma correlação mais forte e mais favorável com os resultados relevantes para a organização (assiduidade, desempenho no trabalho e CCO) e para os empregados (conflitos de família e trabalho e *stress*). O empenhamento normativo estava também associado a resultados desejáveis (desempenho e CCO) embora de modo não tão forte, enquanto o empenhamento instrumental não se relacionava ou então relacionava-se de modo negativo com estes resultados. No que respeita particularmente ao CCO, o empenhamento afectivo e o empenhamento normativo encontravam-se correlacionados positivamente com este, enquanto o empenhamento instrumental se encontrava muito próximo de zero. Das várias dimensões de CCO examinadas por Meyer et al., (2002, p. 37), “apenas o altruísmo e a conscienciosidade estavam suficientemente representadas para levar a cabo análises separadas. As correlações eram geralmente bastante semelhantes para as duas dimensões”.

Também Rego e Souto (2004a) sugeriram que o empenhamento afectivo e o normativo conduziam a CCO, ou seja, um indivíduo decide comportar-se como bom cidadão organizacional se estiver emocionalmente ligado à organização ou se nutrir um sentimento de lealdade para com esta, respectivamente. Enquanto que o empenhamento instrumental

tenderá a originar desempenhos que não vão além do que é formalmente exigido ao indivíduo.

Mais recentemente, Van Knippenberg e Sleebos (2006) chamaram a atenção para o facto de o empenhamento afectivo se encontrar relacionado com o desempenho próprio do papel e extra-papel. Segundo Moorman e Byrne (2005), os indivíduos afectivamente empenhados para com a organização terão mais vontade de atingir os objectivos organizacionais e maior probabilidade de praticar CCO. Johnson e Chang (2006) demonstraram uma relação entre o empenhamento organizacional e os CCO moderada pelo auto-conceito. Segundo estes autores, a relação entre o empenhamento afectivo e os CCO era mais forte em trabalhadores com elevados níveis de auto-conceito colectivo, enquanto que a relação entre o empenhamento instrumental e os CCO era mais forte em trabalhadores com elevados níveis de auto-conceito individual.

Tendo em conta os argumentos encontrados na literatura, propomos as seguintes hipóteses:

Hipótese 2.1: o empenhamento afectivo relaciona-se positivamente com os CCO.

Hipótese 2.2: o empenhamento normativo relaciona-se positivamente com os CCO.

Hipótese 2.3: o empenhamento instrumental relaciona-se negativamente com os CCO.

5.5 Virtuosidade organizacional e CCO: Fundamentação teórica e hipóteses de investigação

Na literatura organizacional, encontram-se estudos que focam as relações entre a virtuosidade organizacional e uma melhoria geral do desempenho (Bright et al., 2006; Cameron, 2003; Cameron et al., 2004; Caza et al., 2004; Clifton & Harter, 2003; Emmons, 2003; Margolis & Walsh, 2003). Tem sido possível demonstrar que as organizações que registam maior virtuosidade têm um desempenho significativamente superior às “menos virtuosas” (Bright et al., 2006; Cameron, 2003; Cameron et al., 2004). Acontece que Organ (1977) anteviu o desempenho como algo mais do que a quantidade de *outputs* ou o cumprimento rigoroso de prescrições técnicas. Este autor, como já tivemos oportunidade

de constatar, incluiu o CCO como uma nova faceta do desempenho que, provavelmente, ocorre com maior frequência quando os indivíduos percebem virtuosidade na organização onde trabalham. É plausível que a percepção de virtuosidade organizacional fomente uma maior disponibilidade para ir além das actividades estritamente necessárias e/ou obrigatórias.

Apesar da abundante lista de antecedentes dos CCO apontados na literatura, reparamos na ausência de estudos empíricos que os relacionem com o construto da virtuosidade organizacional. Embora estudos acerca da integridade e confiança dentro das organizações sejam comuns na literatura, falta pesquisa que combine tais aspectos com as percepções de outras características tais como a compaixão, o perdão e o optimismo. A presente pesquisa insere-se neste quadro: admite-se que os indivíduos respondam com mais CCO quando percebem que o seu contexto de trabalho é mais virtuoso.

A relação entre as percepções de virtuosidade organizacional e os CCO podem também explicar-se por factores que não o empenhamento organizacional (e.g., identificação organizacional, emoções positivas, contrato psicológico, apoio organizacional percebido e reciprocidade). Alguns destes argumentos ajudam-nos a explicar a potencial influência das percepções de virtuosidade organizacional nos CCO.

5.5.1 Identificação organizacional

A relação entre a virtuosidade organizacional e os CCO pode ser sustentada pela identificação do indivíduo com a organização. Presume-se que a interpretação das acções organizacionais afecte o modo como os membros se vêem a si próprios, ou seja, a percepção de acções organizacionais virtuosas influencia a identificação dos indivíduos com a organização. Se os membros se vêem como virtuosos identificar-se-ão mais fortemente com uma organização que apresente acções virtuosas. Podemos assim supor que a virtuosidade das acções organizacionais aumenta os auto-conceitos virtuosos dos membros e estes, por sua vez, aumentam o nível de identificação dos membros com a organização, resultando em mais CCO (Rhee et al., 2003).

Segundo O'Reilly e Chatman (1986), quando a organização se torna mais atractiva para os colaboradores, emergem processos de internalização e identificação com esta e, por essa via, ou nessas circunstâncias, os indivíduos dispõem-se a adoptar maiores níveis de CCO. Dutton et al. (1994) propuseram que quanto maior a identificação com a organização, maior a cooperação com os outros membros da organização, e mais vincados seriam os CCO. Também Rhee e colegas (2003) mencionaram que o facto de interpretar as acções organizacionais como virtuosas pode aumentar a vontade de cooperar e os CCO. Parafraseando Rego (2000a), “a identificação com a organização emerge da conciliação de fortes valores pessoais e organizacionais, daí advindo maiores níveis de CCO”. Este autor exemplifica o seguinte: “se o indivíduo valoriza fortemente os interesses organizacionais, mas existe clara incongruência com os valores que percepção predominam na organização, é possível que os seus níveis de identificação com esta decresçam e adopte actos de cidadania menos vincados” (p.180).

Observar virtuosidade cria um sentimento de ligação e atracção em relação aos actores virtuosos (Bolino et al., 2002), que conduz o observador a experimentar um desejo de se lhes juntar e aumentar as contribuições virtuosas (Cameron et al., 2004), impelindo-o a adoptar comportamentos afiliativos e a repetir as boas acções. Por exemplo, os indivíduos formam imagens positivas acerca da organização, aumentam a sua identificação organizacional, comportam-se de modo a manter/reforçar a reputação organizacional (e.g., falam bem da organização na presença de *outsiders*) e esforçam-se por melhorar a sua *performance* e beneficiar toda a organização (Bagozzi, 2003; Bergami & Bagozzi, 2000; Dirks & Ferrin, 2002; Dutton et al., 1994).

5.5.2 Emoções positivas

Vários autores relataram que a exposição a comportamentos virtuosos produz emoções positivas nos indivíduos (Cameron et al., 2004; Fredrickson, 1998; Seligman, 2002). Fredrickson (2003) sugeriu que as pessoas que se sentem gratas por trabalhar numa organização virtuosa e observam trocas positivas no local de trabalho podem experimentar emoções positivas. Relações próximas e gratificantes com os outros indivíduos podem originar percepções de trabalho com significado e então promover emoções positivas

(Arnold, Turner, Barling, Kelloway & McKee, 2007; Kets de Vries, 2001; Pratt & Ashforth, 2003). Observar virtuosidade organizacional pode também promover emoções positivas porque as pessoas sentem o seu trabalho como intrinsecamente recompensador (Kasser & Ryan, 1996; Ryan & Deci, 2000), sentem-se psicológica e emocionalmente seguras (Brown & Leigh, 1996; Edmondson, 2008; Fredrickson, 1998), e consideram as situações de trabalho como controláveis (Miles et al., 2002; Spector & Fox, 2002).

Por outro lado, vários estudos têm sugerido que as emoções positivas induzem os empregados a ajudarem mais os outros, a serem mais empáticos e respeitosos, e a desempenharem mais CCO (Avey et al., 2008; Bagozzi, 2003; Boehm & Lyubomirsky, 2008; Forgas, 2002; George, 1991, 1998; Isen, 1987; Miles et al., 2002; Spector & Fox, 2002). As emoções positivas tornam as pessoas mais próximas, ajudam-nas a formarem e manterem relações, permitem-lhes estar mais integradas socialmente e ter mais sucesso nas interações sociais (Diener & Seligman, 2002; Staw & Barsade, 1993; Waugh & Fredrickson, 2006). Tais interações positivas tornam os indivíduos mais predispostos a ajudarem os outros (altruísmo), a serem mais corteses uns com os outros (cortesia) e a evitarem queixas e ressentimentos que prejudicam tais relações (desportivismo). Em suma, os indivíduos tornam-se mais criativos, mais socialmente ligados e mais capazes e predispostos a adoptar comportamentos discricionários/espontâneos (George & Brief, 1992) que vão além do papel prescrito, representando soluções extra para problemas de trabalho (Avey et al., 2008).

Por exemplo, os indivíduos são mais prestáveis para com os outros depois de serem induzidos a sentir emoções positivas através da exposição a condições virtuosas (Isen, 1987). Quando se é guiado por imagens de “bem” e se age com uma motivação intrínseca de ajudar (Krebs, 1987), os outros também sentem mais vontade de partilhar e desenvolver a sua contribuição. Rhee e colegas (2003) defenderam que os indivíduos compreendem a virtuosidade pelo tipo e nível de emoções positivas que estes associam à acção. Ou seja, as interpretações das acções organizacionais virtuosas, por parte dos membros, despoletam louvores cheios de significado positivo aumentando as emoções positivas. Por seu turno, as emoções positivas constroem relacionamentos de alta qualidade entre os membros da organização (Bolino et al., 2002; Dutton & Heaphy, 2003). Também a identificação

organizacional pode aumentar e, por sua vez, conduzir a sentimentos positivos para com a organização (e.g., alegria e felicidade de ser seu membro; Bagozzi, 2003; Bergami & Bagozzi, 2000; Dutton et al., 1994) e, consequentemente, despoletar CCO.

5.5.3 Contrato psicológico

Os empregados que percebem virtuosidade organizacional desenvolvem contratos psicológicos relacionais com a organização e, consequentemente, reagem com comportamentos que vão além dos seus deveres de papel (Coyle-Shapiro, 2002).

O contrato psicológico relacional retrata uma relação que se baseia na confiança mútua e na lealdade. “As recompensas facultadas ao empregado são francamente contingentes do seu desempenho, antes derivando da sua pertença e participação na organização. Espera-se que o empregado seja leal à organização e tenha «amor à camisola»; e espera-se que a organização lhe faculte segurança no emprego e bem-estar individual e familiar” (Cunha et al., 2003, pp. 158 e 159).

É com base na confiança que emerge uma relação de reciprocidade, em que os subordinados executam tarefas que vão para além das obrigações formais e contratuais e a organização concede benefícios (e.g., clima organizacional virtuoso) que lhes permitem satisfazer diferentes finalidades. Por conseguinte, podemos pressupor uma troca entre a organização e os subordinados, suportada pelo contrato relacional, na medida em que estes, ao perceberem a virtuosidade organizacional, executam mais CCO.

5.5.4 Apoio organizacional percebido

Eisenberger e colegas (1990) sugeriram que a percepção de um trabalhador de como a organização o valoriza pode ser vital para determinar se existem ou não atitudes e comportamentos que beneficiem a organização a partir de relações de troca social. De facto, o AOP tem impacto sobre o comportamento dos trabalhadores. Mais concretamente, existe uma relação entre o AOP e o CCO que se baseia no interesse dos empregados em adoptar comportamentos que são recíprocos ao apoio dado pela organização (Moorman et

al., 1998; Wayne et al., 1997). Ou seja, face a percepções positivas de AOP, as pessoas sentem a obrigação de actuar em reciprocidade, empenhando-se na vida organizacional e adoptando mais CCO. Deste modo, a virtuosidade organizacional pode estar relacionada com os CCO porque esta reflecte a percepção geral do trabalhador de que a organização o apoia e valoriza, e esta percepção pode incitar o trabalhador a responder em conformidade (e.g., CCO).

5.5.5 Reciprocidade

É provável que os indivíduos ao sentirem gratidão por trabalharem em organizações virtuosas (Emmons, 2003; Fredrickson, 1998), tendam a agir em reciprocidade com actos que beneficiem a organização e os outros colegas (Eisenberger et al., 2001; Settoon et al., 1996).

Se a relação entre empregado e empregador é definida apenas em termos de troca económica, é provável que a virtuosidade tenha um papel diminuto nos CCO. Neste caso, a reciprocidade limitar-se-á ao cumprimento dos actos formalmente exigidos, isto porque o indivíduo não contempla muitas razões para ir além disso. Caso a sua relação seja definida em termos de troca social, os indivíduos tenderão a adoptar, por uma questão de reciprocidade, comportamentos extra-papel como forma de responder à percepção de virtuosidade organizacional. Assim, os subordinados podem servir-se dos CCO para compensarem a percepção de acções virtuosas.

A razão para que seja o CCO a servir de instrumento de reciprocidade e não o desempenho de papel já foi anteriormente referida. Por um lado, os CCO estão mais provavelmente sob o controlo individual, pela sua possível discricionariedade, e porque são executáveis independentemente das capacidades cognitivas de um indivíduo, da tecnologia ou dos recursos disponíveis. Por outro, se um indivíduo responde, por exemplo, a uma injustiça, na perspectiva da reciprocidade, com pior desempenho no papel, pode incorrer em sanções e/ou sacrificar a obtenção de recompensas. Ao reduzir o CCO expressa impunemente a sua própria insatisfação (Rego, 2000a).

Quando os indivíduos acreditam que a organização promove condições de valorização, prosperidade, enobrecimento e vitalidade (i.e., virtuosidade organizacional), procuram agir reciprocamente para com esta através de comportamentos que possam beneficiá-la (e.g., CCO). Como pudemos constatar, a reciprocidade também se encontra associada, por exemplo, ao contrato psicológico e ao AOP.

Em suma, a revisão de literatura aponta para que as percepções de virtuosidade organizacional expliquem os CCO. Se traduzirmos esta relação em termos de hipóteses obteremos o seguinte:

Hipótese 3: as percepções de virtuosidade organizacional relacionam-se positivamente com os CCO.

5.6 O efeito mediador do empenhamento na relação entre virtuosidade organizacional e CCO: Fundamentação teórica e hipóteses de investigação

Atendendo ao que antes foi referido, é possível que os efeitos das percepções de virtuosidade organizacional sobre os CCO sejam parcialmente mediados pelas três dimensões de empenhamento organizacional.

Parker et al. (2003) descobriram que as atitudes no trabalho (e.g., empenhamento) mediavam totalmente o impacto do clima psicológico no desempenho do empregado. Alguns estudos têm sugerido que os indivíduos que percebem um elevado nível de virtuosidade organizacional tendem a desenvolver um laço afectivo e um sentido de obrigação para com a organização que os predispõem a actuar reciprocamente com mais actos cooperativos e acções de apoio aos colegas e à organização (Brown & Leigh, 1996; Eisenberger et al., 2001; Gouldner, 1960; Settoon et al., 1996; Williams & Jurkiewicz, 1993).

O'Reilly e Chatman (1986) defenderam que quando a organização se torna mais atractiva para os colaboradores, emergem atitudes de empenhamento associadas a processos de internalização e identificação com esta e, por essa via, ou nessas circunstâncias, os

indivíduos dispõem-se a adoptar maiores níveis de CCO. Para Bolino et al. (2002), a percepção de virtuosidade organizacional cria um sentimento de ligação e atracção que predispõe, por exemplo, a adopção de comportamentos altruístas que beneficiam os colegas e a organização. Bagozzi (2003) sugeriu que as características organizacionais positivas (e.g., forças e virtudes organizacionais) aumentam a identificação organizacional (considerada a base do empenhamento afectivo; Herrbach, 2006), conduzindo a emoções positivas que, por sua vez, induzem ao desempenho de “actos discricionários que não fazem parte da descrição do cargo mas que beneficiam directamente os outros empregados e indirectamente a organização” (p. 180).

Por conseguinte, parece-nos razoável supor que quando os indivíduos percebem que a sua organização actua de uma forma virtuosa, aumentem o seu empenhamento pelo orgulho que sentem em se identificar com ela e, consequentemente, façam esforços para melhorar o seu desempenho adoptando comportamentos que beneficiem toda a organização, incluindo CCO. Os indivíduos sentem que o facto de trabalharem numa organização virtuosa e realizarem um trabalho com significado, lhes possibilita integrar o seu *self* completo (físico, mental, emocional e espiritual) na organização, assumindo o trabalho mais como uma “missão” do que como um mero “emprego” que, por sua vez, os torna mais afectiva e normativamente ligados à organização, mais empenhados em melhorar o desempenho organizacional e mais predispostos a adoptar CCO (Gavin & Mason, 2004; Podsakoff et al., 2000; Wright & Cropanzano, 2004).

É provável que as percepções de virtuosidade organizacional conduzam à formação de contratos relacionais que, por sua vez, induzem menor empenhamento instrumental (King, 2003). Quando o indivíduo não percebe virtuosidade na organização, pode sentir que o contrato psicológico foi violado e responde em conformidade, estabelecendo um contrato meramente transaccional que, por implicar uma relação puramente económica, fomentará o empenhamento instrumental (Cunha et al., 2003). As percepções de virtuosidade organizacional poderão ainda conduzir ao desenvolvimento de AOP, sendo plausível que se formem laços instrumentais mais fracos (Meyer et al., 2002). Por outro lado, o empenhamento instrumental tende a originar desempenhos que não vão além do que é formalmente exigido ao indivíduo, ou seja, é provável que o empenhamento instrumental

se relacione negativamente com os CCO (Allen & Meyer, 1996; Cohen & Keren, 2008; Meyer & Allen, 1986; Moorman et al., 1993; Shore & Wayne, 1993).

Em suma, espera-se que os indivíduos com percepções mais positivas sobre a virtuosidade organizacional desenvolvam maior empenhamento afectivo, daí resultando mais elevados níveis de CCO. Provavelmente, os indivíduos que percebem virtuosidade nas suas organizações também desenvolvem maior empenhamento normativo e, consequentemente, mais CCO. Pelo contrário, é possível que os indivíduos que não percebem virtuosidade nas suas organizações desenvolvam maior laço instrumental para com estas, resultando em menores níveis de CCO.

Atendendo a que a relação entre virtuosidade organizacional e CCO pode ser explicada por variáveis que não o empenhamento (tal como anteriormente referido), pode esperar-se que as dimensões do empenhamento sejam mediadoras parciais.

Tendo em conta o referido, sugerimos as seguintes hipóteses:

Hipótese 3.1: o empenhamento afectivo medeia parcialmente a relação entre as percepções de virtuosidade organizacional e os CCO.

Hipótese 3.2: o empenhamento normativo medeia parcialmente a relação entre as percepções de virtuosidade organizacional e os CCO.

Hipótese 3.3: o empenhamento instrumental medeia parcialmente a relação entre as percepções de virtuosidade organizacional e os CCO.

Capítulo IV

METODOLOGIA

1. Procedimentos

A nossa opção recaiu sobre o sector industrial por questões de proximidade geográfica com uma região que se afirma, no quadro nacional, por uma experiência industrial de vulto (Leiria e Marinha Grande)²⁶. Por outro lado, esta preferência foi directamente influenciada por conversas informais com alguns gestores que se mostraram interessados na pesquisa e alegaram uma relativa escassez de solicitações deste âmbito no referido sector.

Numa primeira fase, optámos por organizações que actuassem nos sectores mais representativos da região: moldes, vidros e plásticos. Posteriormente, foram também abrangidos os sectores da borracha e do gesso. Isto porque duas empresas destes sectores tiveram conhecimento da pesquisa por intermédio de outras, e apresentaram o seu interesse e disponibilidade, ao que prontamente acedemos.

Os métodos de abordagem utilizados nesta pesquisa foram variados. Primeiro, através das respectivas associações empresariais, contactámos os seus associados via e-mail ou por telefone e explicámos, sucintamente, o âmbito e os objectivos da investigação. Após este primeiro contacto, marcámos reuniões com os responsáveis que manifestaram abertura e interesse em participar. Nessa primeira reunião explicou-se, pormenorizadamente, a finalidade do estudo, a tipologia dos questionários e o formato das questões, bem como os procedimentos a adoptar na aplicação dos mesmos. Daqui resultaram situações em que não foi autorizada a aplicação dos questionários com argumentos vários (sobrecarga de trabalho dos funcionários, indisponibilidade das chefias, etc.), outras empresas reiteraram o interesse em participar e algumas até focaram a importância e utilidade dos dados a recolher. Todas as empresas que colaboraram neste estudo solicitaram o posterior envio de um resumo dos resultados do estudo, que funcionou como um estímulo à participação.

²⁶ O sector secundário ocupa na região um lugar de destaque (43%), em comparação com os 35,1% que o sector detém, em geral, no país (Mourão, 2005).

Neste sentido, assumimos o compromisso de enviar um relatório com os respectivos resultados e aproveitámos este facto para reforçar a necessidade de rigor nos procedimentos a adoptar, indispensáveis à prossecução dos objectivos de ambas as partes.

Com vista a contornar os riscos da variância do método comum (Podsakoff, Mackenzie, Lee & Podsakoff, 2003; Podsakoff & Organ, 1986), os dados relativos às percepções de virtuosidade organizacional e ao empenhamento organizacional foram reportados pelos subordinados, enquanto os dados atinentes aos CCO foram descritos pelos respectivos superiores hierárquicos.²⁷

A recolha de dados decorreu entre Junho de 2007 e Fevereiro de 2008. Em cada organização, inquirimos tantas pessoas quantas as permitidas e pedimos heterogeneidade em relação à formação de base, às funções desempenhadas e aos departamentos e/ou secções a que pertenciam. Antes da aplicação dos questionários, em cada uma das empresas foi realizada uma breve apresentação oral, no sentido de proporcionarmos aos respondentes um conjunto de explicações e instruções de preenchimento que nos pareceram pertinentes:

- (a) Explicámos a importância de responder a todas as questões (evitando as respostas em branco) para que o questionário pudesse ser aceite;
- (b) Assegurámos aos respondentes total confidencialidade. Neste sentido, procurámos desmistificar o significado do código alfanumérico presente nos questionários. Para tal, realçámos a sua finalidade de conexão entre respostas de subordinados e respectivas chefias, explicando-lhes a impossibilidade de identificação e/ou comparação de pessoas. Face ao desconforto revelado informalmente com os eventuais riscos de identificação através dos dados pessoais (“como sou o mais novo/velho, se eu referir a minha idade, é muito fácil descobrir que fui eu que respondi”), considerámos relevante enfatizar o carácter facultativo dessa informação;
- (c) Fornecemos instruções de preenchimento para se evitar ao máximo a ocorrência de erros;

²⁷ Este assunto será desenvolvido mais adiante na secção 3.3: “Controlo da variância do método comum”.

- (d) Foi-lhes também solicitado que logo que preenchessem o questionário o colocassem no envelope anexado e o entregassem fechado ao investigador;
- (e) Por fim, informámos que se pretendessem obter informações sobre os resultados (sem ser através da empresa) deveriam colocar o seu nome numa folha em branco e entregá-la em mão ao investigador ou, em alternativa, enviar um e-mail para a morada electrónica disponibilizada;

Após as referidas instruções, procedeu-se à entrega directa dos questionários devidamente preparados (com folha de apresentação e envelope). Todo o processo de entrega e recolha dos questionários foi efectuado, pessoalmente, pelo investigador garantindo o rigor exigido pela pesquisa. Desta forma, evitámos atrasos na devolução dos questionários e garantimos o seu retorno, interagimos com os respondentes solucionando algumas dúvidas e diminuimos a taxa de não respostas ao termos criado uma atmosfera de confiança e honestidade.

Em algumas empresas, este trabalho de campo foi realizado em diferentes fases por uma questão de tempo ou de indisponibilidade de um dos elementos da d'ade, seguindo sempre os mesmos procedimentos. Os questionários foram sempre respondidos em contexto de trabalho, durante o horário laboral e entregues de imediato. Em determinadas situações, superiores e subordinados responderam separadamente, noutras a abordagem foi feita em grupo e estes responderam em simultâneo, embora em locais distintos da sala (Podsakoff et al., 2003).

2. Amostra

As empresas participantes operam nos sectores dos moldes, plásticos, vidro, gesso e borracha. A sua dimensão varia de 11 a 270 trabalhadores e o número de trabalhadores inquiridos em cada empresa oscila entre 6 e 26 (Tabela 4.1). Quanto à distribuição dos inquiridos por sector de actividade, constata-se que mais de metade pertencem aos sectores dos moldes (35%) e plásticos (33%), assumindo-se então como os mais representativos do estudo.

Tabela 4.1 - Breve caracterização das empresas participantes

Sector	Empresa	Número total de trabalhadores	Número de trabalhadores inquiridos
Moldes (35%) *	Geco – Plastic Injection Moulds, Lda	113	18
	Hasco Portuguesa, Lda	11	10
	ITM – Indústria Técnica de Moldes, Lda	50	12
	MGM – Marinha Grande Moldes, Lda	47	17
	Plasdan Portugal, Lda	26	6
Plásticos (33%) *	Baquelite Liz, SA	91	14
	Inteplástico – Indústrias Técnicas de Plásticos, SA	155	17
	Plastidom – Plásticos Industriais e Domésticos, SA	136	18
	PSA – Plásticos Santo António, Lda	30	20
Vidro (13%) *	Normax – Fábrica de Vidros Científicos, Lda	90	12
	BA Vidro, SA	270	15
	Vipex – Comércio e Indústria de Plásticos, SA	50	12
Borracha (12%)*	Seiça – J. Roldão Seiça & Tavares, SA	83	26
Gesso (7%)*	Sival – Sociedade Industrial da Várzea, Lda	50	15

* Distribuição dos inquiridos por sectores

São diversas as propostas acerca da desejável dimensão da amostra. Por exemplo, Hair, Anderson, Tatham & Black (1998) e Hill e Hill (2000) referiram-se a amostras próximas dos 200 casos e às “regras do polegar” para análises multivariadas ($N_{\text{mínimo}}=10k$ ou $15k$, onde $k = n.^{\circ}$ variáveis independentes, $N =$ dimensão da amostra). Kline (1994) apontou 100 indivíduos para dados com estruturas factoriais claras. Outros autores sugeriram que era

suficiente uma razão de 2 indivíduos para 1 variável, embora a opção com mais aceitação no meio científico seja a de 3 para 1. Tendo em atenção a quantidade de itens de medida das variáveis independentes (n=15), mediadora (n=14) e dependentes (n=32), inquirimos uma amostra de 229 díades superior-subordinado. Foram eliminados 17 questionários segundo os critérios de exclusão que se seguem:

- (a) Indivíduos com respostas incoerentes ao longo do questionário (e.g., respostas que apresentavam valores sempre nos extremos das escalas, ou incompatíveis);
- (b) Indivíduos que preencheram deficientemente o questionário. Isto é, foram eliminados todos aqueles que reuniam 3 ou mais respostas em branco, por se considerar que o tamanho da amostra assim o permitia. Utilizou-se ainda o método de imputação, apenas diante de 1 ou 2 *missing values*, em que é atribuído o valor médio dos restantes itens ao dado em falta (Hair et al., 1998);
- (c) Indivíduos que trabalhavam na organização há menos de 6 meses, por se presumir que é o tempo mínimo necessário para se ter uma noção fiável da realidade organizacional (Ferreira, 2005; Subrahmaniam & Ramanujam, 2008). Da mesma forma, assegurou-se este período mínimo de contacto entre chefe e subordinado. Tal pode ser considerado um critério pragmático e também conservador (Rego & Cunha, 2009), tendo em conta que outros investigadores empregaram um período de tempo mais curto como critério de exclusão (e.g., Avis, Kudish & Fortunato, 2002; Litwinenko & Cooper, 1997).

O resultado final foi uma amostra de conveniência composta por 212 díades (superior-subordinado). Cada subordinado descreveu as suas percepções de virtuosidade organizacional e o seu nível de empenhamento organizacional; os seus CCO foram relatados pelo respectivo superior hierárquico.

59% dos indivíduos são do sexo masculino. A idade média cifra-se em 39.6 anos (desvio-padrão: 10 anos) e a antiguidade média na organização é de 14.9 anos (dp: 11.2). 29% dos inquiridos estudaram até ao 6º ano, 26% têm nove de escolaridade, 29% têm 12 anos de escolaridade e 16% possuem curso superior.

No que diz respeito às chefias, há um predomínio do sexo masculino (83%) tendo, maioritariamente, curso superior (70%). A idade média destes inquiridos é de 39.4 anos (dp: 8.8) e o tempo médio de supervisão do subordinado avaliado atinge 7.9 anos (dp: 8.0).

3. Instrumentos de medida

3.1 Dados obtidos em dupla fonte

Neste estudo, foram usados dois questionários. Um dirigido ao superior hierárquico com o intuito de medir os CCO. O outro questionário foi dirigido aos subordinados com o objectivo de medir a sua percepção de virtuosidade organizacional e o seu empenhamento. A primeira parte do questionário representava uma escala relativa à virtuosidade organizacional. Neste sentido, solicitou-se ao inquirido que pensasse na sua organização e referisse “como a sua organização realmente é – e não como gostaria que fosse”.

Na segunda parte, relativa ao empenhamento organizacional, pedimos ao subordinado que se pronunciasse quanto à forma como se relacionava com a organização. Para tal, colocámos a seguinte questão: “Diga-nos como encara a sua organização, referindo em que medida as seguintes afirmações se lhe aplicam ou não”.

Em ambos os questionários, o último grupo era alusivo aos dados biográficos, pois tal como defenderam Ghiglione e Matalon (1993), as questões consideradas pessoais são melhor aceites no fim. Esta última parte integrava três questões abertas caracterizadoras dos participantes: sexo, idade e habilitações literárias, e uma questão específica para subordinados e superiores hierárquicos: “Há quantos anos trabalha nesta organização?” e “Há quantos anos superviona esse colaborador?”, respectivamente.

3.2 Pré-teste

A finalidade do pré-teste é controlar os aspectos que podem interferir na validação dos resultados do estudo, sendo possível melhorar o instrumento de recolha de informação. Para tal, é essencial que os elementos seleccionados para o pré-teste sejam típicos em relação ao universo (Gil, 1999).

Uma primeira versão dos questionários foi sujeita a um pré-teste junto de dez díades (superior e subordinado) escolhidas por conveniência em diferentes organizações. A realização do pré-teste decorreu na primeira semana de Maio de 2007. Depois de terem respondido, estes indivíduos foram entrevistados a fim de se apurar o grau de compreensão/ambiguidade das afirmações. Operámos alguns refinamentos de forma a colmatar algumas dificuldades encontradas, melhorando a formulação das afirmações no que respeita à linguagem e/ou construção gramatical. No que respeita aos dados biográficos, por exemplo, foi retirada a questão relativa ao estado civil pelo receio manifestado por alguns inquiridos em serem identificados e “penalizados”. Estes indivíduos consideraram que a referida questão não garantia adequadamente o seu anonimato. Tal como advertiram Rego e Cunha (2009), no contexto das organizações Portuguesas, perguntar demasiada informação pessoal pode constituir um risco de aumentar o número de não respostas.

Quanto ao tempo despendido para resposta aos questionários, constatou-se que os subordinados demoravam cerca de 10 minutos, enquanto que o tempo de resposta das chefias se situava entre os 5 e os 10 minutos. Como o tempo consumido fica muito abaixo do limite (45 minutos) proposto por Ghiglione e Matalon (1993) para um questionário constituído na sua maioria por questões fechadas, considerámo-lo aceitável e pensamos ter conseguido manter o interesse e a reflexão sobre o que era questionado.

Com base nos referidos contributos, passámos à redacção definitiva dos vários itens tendo chegado à versão final dos questionários (Anexo 1 e 2). Mais adiante, caracterizaremos de forma pormenorizada as medidas de cada um dos construtos: (1) virtuosidade organizacional, (2) empenhamento organizacional e (3) CCO.

3.3 Controlo da variância do método comum

Com vista a evitar enviesamentos provocados pela variância do método comum (Podsakoff et al., 2003; Podsakoff & Organ, 1986), utilizámos o método de dupla fonte. Os CCO foram relatados pelo superior hierárquico, enquanto que as percepções de virtuosidade organizacional e o empenhamento foram descritos pelo subordinado. Procurámos assim evitar efeitos contaminadores da variância do método comum (Podsakoff et al., 2003; Podsakoff, et al., 2000).

Já Organ e Ryan (1995) tinham focado na sua meta-análise os potenciais efeitos moderadores da auto-avaliação, em oposição à avaliação por outros, em medidas de CCO. Referiram-se à instabilidade das correlações provocada por vários moderadores temporais ou situacionais, dando o exemplo da insatisfação despertada por alterações salariais recentes que, para além da manifestação desse sentimento, podia conduzir à sobrevalorização dos CCO (o que não aconteceria com a utilização de fontes distintas).

A avaliação dos CCO pelos superiores tem sido a estratégia metodológica mais utilizada pelos investigadores reunindo vários pontos de vista favoráveis (Moorman, 1991; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Organ, 1990a; Rego, 2000a; Van Dyne & LePine, 1998; Williams, 1988), seguida da auto-avaliação e depois da avaliação pelos pares. Cada método apresenta vantagens e desvantagens (Tabela 4.2).

Tabela 4.2 – Vantagens e desvantagens de cada método de avaliação dos CCO

Notação	Vantagens	Desvantagens
Pelos próprios	Permite notar comportamentos que escapam à observação dos colegas e dos superiores. É mais fácil e prático obter dados (e.g., percepções de justiça <i>versus</i> CCO) de uma só fonte do que, por exemplo, medir as percepções de justiça junto dos notados e os seus CCO junto dos colegas e/ou superiores.	Não permite avaliações independentes. Gera problemas relacionados com a variância do método comum.
Pelos colegas	A avaliação é independente. Não há riscos de variância do método comum.	Determinados comportamentos dos notados podem escapar à observação pelos colegas.

	<p>É menor o risco das relações serem afectadas pelas trocas líder-membro.</p> <p>Os colegas têm maior contacto diário com alguns comportamentos do que os superiores, podendo observar actos que estes não descortinam.</p>	<p>As notações podem ser contaminadas pelas relações de proximidade entre colegas.</p> <p>O método é menos prático do que a auto-notação.</p>
Pelos superiores	<p>A avaliação é independente.</p> <p>Não há riscos de variância do método comum.</p> <p>Alguns comportamentos são mais passíveis de observação exacta pelos superiores do que pelos colegas.</p>	<p>Determinados comportamentos dos avaliados podem escapar à observação dos superiores.</p> <p>As relações podem ser contaminadas pelo efeito das trocas líder-membro.</p> <p>A avaliação de mais do que um subordinado pode suscitar variância sistemática nas notações.</p> <p>Superiores autoritários e punitivos podem avaliar de modo enviesado alguns comportamentos mais activos (e.g., “iniciativa individual”).</p> <p>As descrições podem ser contaminadas pela gestão de impressões levada a cabo pelos subordinados.</p> <p>O método é menos prático do que a auto-notação.</p>

Fonte: Rego (2000a, p. 224)

A prevalência das notações pelos superiores pode ser explicada à luz da literatura. Williams (1988) verificou que os superiores, em comparação com os pares, proporcionavam perfis mais exactos e completos dos CCO dos seus subordinados, distinguiram mais facilmente os comportamentos próprios do papel dos extra-papel, e os dados denotavam menos variância na estrutura factorial das dimensões de CCO. Constatou ainda que apesar da reduzida diferença entre as auto-notações e as cotações conferidas pelos superiores, caso se testassem relações entre atitudes e CCO, as primeiras contaminavam as relações devido à variância do método comum. Também Van Dyne e LePine (1998) obtiveram resultados mais válidos para as notações de CCO pelos superiores. Em suma, “o uso exclusivo dos superiores para medir a cidadania afigura-se como uma alternativa razoável” (Moorman, 1991, p. 848).

Já as percepções de virtuosidade organizacional e o empenhamento organizacional foram descritos pelo subordinado. Como forma de minimizar os riscos de variância do método comum recorreremos a outros métodos procedimentais propostos por Podsakoff et al. (2003): (1) aleatoriedade na ordenação dos vários itens; (2) formatos escalares distintos em termos

de amplitude (escala de seis pontos para medir a virtuosidade organizacional e de sete pontos para o empenhamento organizacional)²⁸ e de semântica (veracidade e aplicabilidade); (3) a não utilização de escalas com valores numéricos bipolares e a atribuição de designações verbais para os pontos médios das escalas; (4) foi garantido aos respondentes total anonimato e afirmada a inexistência de respostas certas ou erradas.

Como “remédio estatístico” complementar (Podsakoff et al., 2003), realizámos o teste do factor único de Harman (1967). Se existirem erros de medida significativos nos dados provocados pela variância do método comum, então a análise factorial (solução sem rotação) resultará numa factorização de todas as variáveis do modelo num único factor que explicará grande parte da variância. Emergiram cinco factores com valores próprios superiores a 1, o primeiro explicando apenas 28,9% de variância total. Isto sugere que a variância do método comum não é uma séria ameaça à validade do estudo.

3.4 Virtuosidade organizacional

As percepções de virtuosidade organizacional (perdão; confiança; integridade; optimismo; compaixão) foram medidas com 15 escalas de Likert de seis pontos propostas por Cameron et al. (2004). Os itens foram traduzidos de inglês para português por um primeiro tradutor e depois, de forma independente, traduzidos de novo para inglês por um segundo tradutor (Brislin, 1970). Ambos os tradutores discutiram em conjunto discrepâncias entre o original e a tradução. A versão final foi ainda discutida por dois investigadores bilingues portugueses que efectuaram determinados ajustes, acrescentando alguns pormenores e procedendo a alterações semânticas tendo em vista tornar as afirmações mais claras, inequívocas e adequadas ao contexto profissional dos inquiridos. Os subordinados foram convidados a assinalar em que grau cada afirmação era falsa (1) ou verdadeira (6). Não temos conhecimento de qualquer pesquisa realizada em Portugal que procure confirmar as propriedades psicométricas deste instrumento.

²⁸ O número de respostas alternativas das escalas de avaliação (par ou ímpar) tem constituído um “velho problema” (Hill & Hill, 2000), especialmente quando se medem opiniões, atitudes ou satisfações. Nesta pesquisa temos, por um lado, variáveis “sensíveis” sendo útil um número par de respostas alternativas para evitar a neutralidade das respostas. Por outro lado, o anonimato do questionário ajuda a que os respondentes se sintam mais seguros ao dar respostas verdadeiras, logo suporta igualmente um número ímpar.

Os dados foram submetidos a uma análise factorial confirmatória (método da máxima verosimilhança). Segundo Byrne (2001), a análise factorial confirmatória (AFC) é “uma das mais rigorosas abordagens metodológicas para testar a validade de estruturas factoriais (...), o investigador postula *à priori* a estrutura subjacente a um instrumento de medida, e depois testa a validade dessa estrutura estatisticamente” (p. 56). Ou seja, na AFC parte-se da formulação de um determinado modelo que, supostamente, irá descrever e explicar os dados empíricos de acordo com um conjunto mais restrito de parâmetros (Byrne, 1998). Por conseguinte, o pressuposto base da AFC é averiguar se para um determinado conjunto de variáveis existem factores latentes, em menor número, que ajudem a organizar com sentido teórico esses dados.

Os índices de ajustamento foram calculados com o objectivo de fornecer informação sobre a capacidade do modelo explicar os dados. Visto que índices diferentes são frequentemente sensíveis a diferentes influências, por exemplo, ao tamanho da amostra (Schumacker & Lomax, 1996), foram utilizados múltiplos índices de modo a poder mostrar uma avaliação mais abrangente do modelo. Foram ainda efectuadas análises de consistência interna, avaliadas pelo coeficiente Alpha de Cronbach, que mede a fiabilidade ou o grau de consistência interna das medidas utilizadas para representar os construtos. Para a realização das AFC foi utilizado o programa LISREL (versão 8.5 para Windows), recorrendo aos referidos índices.

Testou-se o modelo de cinco factores sugerido por Cameron et al. (2004). Os resultados contemplados na Tabela 4.3 mostram que os índices de ajustamento são globalmente satisfatórios, embora alguns estejam na fronteira da adequabilidade (RMSEA=0.085 quando o ajustamento aceitável é indicado por valores inferiores a 0.08; Browne & Cudeck, 1993; GFI=0.89 quando o ajustamento aceitável é indicado por valores superiores a 0.90; Bentler & Bonnet, 1980). Os Lambdas são todos superiores a 0.50, excepto um que fica muito próximo (0.48).

Tabela 4.3 - Análise factorial confirmatória aplicada aos dados da virtuosidade

	Modelo de 5 factores	Modelo uni- dimensional (0.91)	Modelo de 2ª ordem
Confiança	(0.70)		
Nesta organização, as pessoas confiam umas nas outras.	0.58	0.59	0.59
Nesta organização, as pessoas são tratadas com cortesia, consideração e respeito.	0.71	0.70	0.70
Nesta organização, as pessoas confiam nos seus líderes.	0.70	0.70	0.70
Compaixão	(0.75)		
Os actos de compaixão são comuns nesta organização.	0.66	0.61	0.66
Nesta organização, há muitos actos de carinho e atenção das pessoas umas com as outras.	0.71	0.62	0.72
Nesta organização, contam-se muitas histórias de compaixão e preocupação que as pessoas mostram umas pelas outras.	0.73	0.65	0.73
Integridade	(0.79)		
Esta organização demonstra os mais elevados níveis de integridade (por exemplo, as pessoas em geral são honestas).	0.70	0.65	0.69
Esta organização pode ser descrita como honrada/honesta e cheia de virtudes.	0.74	0.71	0.74
A honestidade e a confiança são a “imagem de marca” desta organização.	0.80	0.77	0.81
Perdão	(0.70)		
Nesta organização, os padrões de desempenho são muito elevados, mas os erros são perdoados se as pessoas os assumem e corrigem.	0.52	0.55	0.57
Nesta organização, aprendemos com as nossas falhas, por isso os erros são rapidamente perdoados.	0.63	0.61	0.64
Esta é uma organização onde o perdão e a compaixão são abundantes.	0.79	0.73	0.75
Optimismo	(0.63)		
Como membros desta organização, acreditamos que teremos sucesso quando formos confrontados com maiores desafios e exigências.	0.48	0.49	0.50
Nesta organização, não só nos preocupamos em fazer as coisas bem feitas como em fazermos o bem uns aos outros.	0.58	0.55	0.56
Nesta organização, as coisas fazem-se com uma intenção muito nobre.	0.67	0.66	0.67
Virtuosidade organizacional			(0.90)
Confiança			1.0
Compaixão			0.86
Integridade			0.92
Perdão			0.97
Optimismo			0.99
Qui-quadrado/Graus de liberdade	2.2	2.9	2.6
Root mean square error of approximation	0.085	0.10	0.087
Goodness of fit index	0.89	0.86	0.88
Adjusted goodness of fit index	0.83	0.81	0.83
Comparative fit index	0.91	0.88	0.90
Incremental fit index	0.91	0.88	0.90
Relative fit index	0.82	0.80	0.81

Solução completamente standardizada

Os valores entre parêntesis representam os *Alphas* de Cronbach

Foi também testado o modelo unidimensional tendo todos os itens sido atribuídos a um só factor. Globalmente, os índices de ajustamento baixaram para níveis menos satisfatórios. O modelo factorial de segunda ordem apresenta índices de ajustamento inferiores aos índices do modelo de primeira ordem, embora os mesmos se situem em níveis muito próximos.

Também os índices de consistência interna das várias dimensões são satisfatórios (isto é, iguais ou superiores a 0.70; Nunnally, 1978), exceptuando o que diz respeito ao optimismo (0.63). No entanto, sendo o Alpha de Cronbach superior a 0.60, a dimensão foi considerada para análise posterior. De acordo com Hair et al. (1998), são indicativos de consistência interna aceitável para um estudo de natureza confirmatória valores iguais ou superiores a 0.55, enquanto que para Hill e Hill (2000), são inaceitáveis Alphas apenas inferiores a 0.60.

3.5 Empenhamento organizacional

O empenhamento organizacional foi medido através de um instrumento previamente desenvolvido por Rego et al. (Rego, 2003; Rego et al., 2007; Rego & Cunha, 2008c; Rego & Souto, 2004b) e validado em Portugal e no Brasil. Inclui 14 escalas tipo Likert medindo o empenhamento afectivo, o normativo e o instrumental. A maior parte dos itens foi recolhida na literatura (Allen & Meyer, 1990). Os indivíduos foram questionados quanto ao grau em que cada afirmação se lhes aplicava (1: “A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim” a 7: “A afirmação aplica-se completamente a mim”).

Os dados foram submetidos a uma AFC (método da máxima verosimilhança), tendo-se testado o modelo de três factores. Foram usados os mesmos procedimentos de análise anteriormente descritos para a virtuosidade organizacional. Os índices de ajustamento são satisfatórios. Todos os Lambdas são superiores a 0.60, excepto um (0.46). Os Alphas de Cronbach são superiores a 0.78 (Tabela 4.4).

Tabela 4.4 - Análise factorial confirmatória aplicada aos dados do empenhamento

Afectivo	(0.84)
Importo-me realmente com o destino da minha organização.	0.46
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	0.63
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	0.83
Sinto-me “parte da família” da minha organização.	0.82
Sinto que existe uma forte ligação afectiva entre mim e a minha organização.	0.78
Normativo	(0.78)
Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	0.71
Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	0.75
Sinto-me em dívida para com a minha organização.	0.65
Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha organização.	0.63
Instrumental	(0.85)
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.	0.64
Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	0.71
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	0.78
Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.	0.84
Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam.	0.72
Qui-quadrado/Graus de liberdade	2.3
Root mean square error of approximation	0.078
Goodness of fit index	0.90
Adjusted goodness of fit index	0.85
Comparative fit index	0.92
Incremental fit index	0.92
Relative fit index	0.84

Solução completamente standardizada

Os valores entre parêntesis representam os *Alphas* de Cronbach.

3.7 Comportamentos de cidadania organizacional

Para medir os CCO foram usadas 32 escalas de Likert de sete pontos sugeridas por Konovsky e Organ (1996), medindo o altruísmo, o desportivismo, a cortesia, a conscienciosidade e a virtude cívica. Tais itens foram, em grande parte, retirados de Smith et al. (1983), Podsakoff et al. (1990) e Mackenzie et al. (1991). Foi usado o mesmo processo de tradução da virtuosidade organizacional. Os superiores hierárquicos foram

questionados para se reportarem ao grau em que cada afirmação se aplicava ao seu subordinado (1: “A afirmação não se aplica rigorosamente nada a este colaborador” a 7: “A afirmação aplica-se completamente a este colaborador”). Alguns dos itens foram formulados na negativa (itens invertidos) no sentido de controlar a possível polarização das respostas. A opção por descritores negativos para a medição do desportivismo é consonante com vários autores (e.g., Mackenzie et al., 1991, 1993; Netmeyer et al., 1997; Podsakoff et al., 1997; Podsakoff et al., 1990; Podsakoff & Mackenzie, 1994).

Os dados foram igualmente submetidos a uma AFC, tendo-se testado o modelo de cinco factores de Konovsky e Organ (1996). Os índices de ajustamento revelaram-se insatisfatórios (AGFI=0.71; RMSEA=0.10), motivo pelo qual foram removidos quinze itens à luz dos valores dos índices de modificação e dos resíduos standardizados (Byrne, 1998; Joreskog & Sorborn, 1993). O modelo final ficou reduzido a dezassete itens (Tabela 4.5). Os índices de ajustamento são considerados satisfatórios. Os Lambdas são todos superiores a 0.60, excepto um que fica muito próximo (0.59). Os Alphas de Cronbach são todos superiores a 0.70 (Nunnally, 1978).

Para testarmos as implicações da remoção de itens, comparámos as diferenças de média entre alguns grupos, com e sem os itens “problemáticos” (Chan, 2000; Robert, Lee & Chan, 2006). Por exemplo, o resultado médio na escala do altruísmo foi calculado para o género, com os itens originais *versus* finais. Então o género é comparado usando a estatística *d* (i.e., a diferença média standardizada). Para o altruísmo, com os cinco itens originais, as médias para os dois grupos diferem 0.16 unidades de desvio padrão. Com os quatro itens finais, a diferença é de 0.16, sendo a diferença na estatística *d* de 0.00. Para o desportivismo, a cortesia, a conscienciosidade, a virtude cívica e o CCO global as diferenças na estatística *d* são, respectivamente, 0.03, 0.07, 0.02, 0.08 e 0.05. Realizámos o mesmo procedimento para comparar dois níveis de habilitações literárias (menos *versus* mais do que o 9º ano de escolaridade). As diferenças da estatística *d* foram 0.04, 0.16, 0.04, 0.05, 0.09 e 0.08, respectivamente, para o altruísmo, desportivismo, cortesia, conscienciosidade, virtude cívica e CCO global. Considerando que todas as diferenças da estatística *d* excepto uma (comparação entre níveis de habilitações literárias) são menores que 0.10 (Robert et al., 2006), o impacto da remoção de itens parece não ser problemático.

As correlações entre os resultados calculados com os itens originais *versus* finais são 0.98, 0.89, 0.91, 0.87, 0.85 e 0.96, respectivamente, para o altruísmo, desportivismo, cortesia, conscienciosidade, virtude cívica e CCO global.

Tabela 4.5 - Análise factorial confirmatória aplicada aos dados dos CCO

	Modelo de 5 factores	Modelo uni-dimensional	Modelo de 2ª ordem
		(0.88)	
Altruísmo	(0.82)		
1. Ajuda os outros a tornarem-se mais produtivos.	0.69	0.62	0.68
2. Ajuda as pessoas quando elas estão sobrecarregadas de trabalho.	0.80	0.73	0.79
3. Ajuda as pessoas que estiveram ausentes.	0.67	0.66	0.68
5. Partilha o seu trabalho com os outros de forma a ajudá-los no seu trabalho.	0.72	0.71	0.76
Desportivismo	(0.79)		
2. Está sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância). (i)	0.73	0.32	0.71
4. Mostra má-vontade perante qualquer mudança introduzida pela Gestão da organização. (i)	0.69	0.26	0.69
5. Está sempre a encontrar defeitos naquilo que a organização faz. (i)	0.75	0.25	0.80
6. Só pensa nos seus próprios problemas de trabalho (não nos dos outros). (i)	0.61	0.32	0.61
Cortesia	(0.73)		
2. Respeita os direitos e regalias das outras pessoas.	0.77	0.64	0.78
3. Evita criar problemas aos outros.	0.78	0.69	0.77
6. Não abusa dos seus direitos e regalias.	0.59	0.55	0.58
Conscienciosidade	(0.86)		
1. É sempre pontual.	0.85	0.64	0.85
7. A sua assiduidade está acima da média (raramente falta ao trabalho).	0.87	0.69	0.86
8. Avisa com antecedência quando não pode comparecer ao trabalho.	0.75	0.59	0.75
Virtude Cívica	(0.71)		
1. Mantém-se informado acerca do que vai acontecendo na organização.	0.70	0.62	0.69
2. Faz sugestões sobre como melhorar o funcionamento da organização.	0.56	0.45	0.53
5. Preocupa-se em preservar a imagem da organização.	0.76	0.71	0.79
CCO			(0.70)
Altruísmo			0.92
Desportivismo			0.34
Cortesia			0.88
Conscienciosidade			0.70
Virtude Cívica			0.91
Qui-quadrado/Graus de liberdade	1.8	6.3	2.0
Root mean square error of approximation	0.064	0.160	0.069
Goodness of fit index	0.90	0.70	0.89
Adjusted goodness of fit index	0.86	0.62	0.85
Comparative fit index	0.93	0.67	0.92
Incremental fit index	0.93	0.68	0.92
Relative fit index	0.84	0.58	0.83

Solução completamente standardizada

(i) itens invertidos

Os valores entre parêntesis representam os *Alphas* de Cronbach.

Foi também testado o modelo unidimensional tendo sido atribuído todos os itens a um só factor. Globalmente, os índices de ajustamento baixaram para níveis menos satisfatórios. O modelo factorial de segunda ordem apresenta índices de ajustamento que se situam em níveis muito próximos dos índices do modelo de primeira ordem.

Tendo em atenção estes resultados, na análise posterior dos dados foram considerados tanto o modelo de cinco dimensões quanto o modelo factorial de 2ª ordem.

4. A virtuosidade organizacional como construto nuclear

Antes de prosseguirmos no estudo da relação entre variáveis, realizámos uma análise de utilidade (Darlington, 1990) para testar se a virtuosidade organizacional deve ser considerada como um construto nuclear. Cada componente individual entrou na regressão para prever as variáveis critério (empenhamento afectivo, empenhamento normativo, empenhamento instrumental e CCO). Depois, a virtuosidade organizacional global entrou na regressão sendo calculado o aumento do R^2 . Estes resultados foram então comparados com a situação oposta. Os resultados (Tabela 4.6) mostram que na grande maioria dos casos, a componente individual não acrescenta qualquer variância adicional na predição das variáveis critério. Em dois casos, a variância adicional explicada é baixa (0.01; 0.02) e claramente inferior à variância gerada pelas percepções de virtuosidade organizacional global. Apenas num caso, a variância adicional gerada pela componente individual é superior à variância adicional gerada pelas percepções de virtuosidade organizacional global, embora o valor seja baixo (0.02).

Por conseguinte, as percepções de virtuosidade organizacional global denotam um poder preditivo único claramente superior ao (baixo) poder preditivo único das componentes individuais. Por esta razão, e tendo também em atenção os índices de ajustamento do modelo factorial de 2ª ordem (Tabela 4.3), justifica-se tratar a virtuosidade organizacional como construto nuclear em vez de considerarmos cada componente separadamente. A análise posterior dos dados baseou-se, pois, nas percepções de virtuosidade organizacional

global, embora tenhamos recorrido às componentes individuais para explorar os dados aquando da análise de correlações.

Tabela 4.6 – Análise de utilidade da virtuosidade organizacional global comparada com as componentes individuais

	Empenhamento Afectivo	Empenhamento Normativo	Empenhamento Instrumental	CCO
1. Optimismo	0.19***	0.05**	0.00	0.02
2. VO global	0.04***	0.02**	0.00	0.00
1. VO global	0.22***	0.07***	0.00	0.02
2. Optimismo	0.00	0.00	0.00	0.00
1. Confiança	0.20***	0.06***	0.00	0.03**
2. VO global	0.02***	0.01**	0.00	0.00
1. VO global	0.22***	0.07***	0.00	0.02
2. Confiança	0.00	0.00	0.00	0.02*
1. Compaixão	0.10***	0.05**	0.00	0.00
2. VO global	0.14***	0.02**	0.00	0.03
1. VO global	0.22***	0.07***	0.00	0.02
2. Compaixão	0.02***	0.00	0.00	0.01
1. Integridade	0.17***	0.04**	0.00	0.02
2. VO global	0.04***	0.03**	0.00	0.00
1. VO global	0.22***	0.07***	0.00	0.02
2. Integridade	0.00	0.00	0.00	0.00
1. Perdão	0.13***	0.04**	0.00	0.01
2. VO global	0.09***	0.03**	0.00	0.02
1. VO global	0.22***	0.07***	0.00	0.02
2. Perdão	0.00	0.00	0.00	0.00

*p<0.05

**p<0.01

***p<0.001

Nota: A primeira linha representa o R²; a segunda linha representa a variância do R².

Capítulo V

RESULTADOS

1. Médias, desvios-padrão e correlações

A Tabela 5.1 expõe as médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis do estudo. Atendendo à amplitude da escala usada (1-6), as percepções de virtuosidade organizacional podem considerar-se moderadas, sendo a compaixão a dimensão que apresenta a cifra mais baixa. Considerando a respectiva amplitude escalar (1-7), verifica-se que o empenhamento afectivo é elevado (5.3), sendo mais fraco o normativo e, especialmente, o instrumental. As cotações dos CCO podem ser consideradas elevadas, sendo a conscienciosidade a dimensão mais vincada (5.7 na escala de 7 pontos).

Sucintamente, e apreciando apenas as correlações estatisticamente significativas, os dados expostos sugerem o seguinte:

(a) É detectável uma relação fortemente positiva entre idade e antiguidade, e uma relação moderadamente negativa entre idade e nível de habilitações. A idade encontra-se ainda relacionada positivamente com o empenhamento instrumental. A sua associação com o desportivismo é negativa, enquanto que com a conscienciosidade é positiva, sugerindo que os mais velhos são menos desportivistas mas mais conscienciosos. Não são detectáveis relações significativas entre a idade e as dimensões de virtuosidade organizacional.

(b) A relação negativa entre a antiguidade e o nível de habilitações sugere que quem trabalha há menos tempo na organização é academicamente mais habilitado. Também é decifrável uma relação positiva entre a antiguidade e as três dimensões do empenhamento organizacional, sendo a relação com a vertente afectiva menos notória. Relativamente aos CCO, descortina-se uma associação positiva entre a antiguidade e duas dimensões: conscienciosidade e virtude cívica, relacionando-se negativamente com o desportivismo. Tal como foi detectado a propósito da idade, também não se verifica qualquer relação significativa entre a antiguidade e as dimensões de virtuosidade organizacional.

(c) Afigura-se uma ligeira tendência para que os indivíduos do sexo masculino sejam mais habilitados. Detecta-se uma relação negativa entre o nível habilitacional e duas dimensões da virtuosidade organizacional (perdão e optimismo). Ou seja, é menor a percepção de optimismo por parte dos indivíduos mais habilitados. O mesmo acontece com o perdão, embora a relação seja mais fraca e com menor significância. Em relação ao empenhamento organizacional, denota-se igualmente uma relação negativa que sugere que os indivíduos com maior nível habilitacional estão menos empenhados normativa e instrumentalmente. Por fim, esta variável encontra-se relacionada positivamente com o desportivismo e, de forma mais ténue, com o altruísmo.

(d) Não são detectáveis relações significativas entre a variável género e as dimensões de virtuosidade, empenhamento e CCO.

(e) Todas as dimensões de virtuosidade organizacional, assim como as percepções de virtuosidade global, correlacionam-se positivamente com o empenhamento normativo e, mais vincadamente, com o afectivo. Não se encontra qualquer correlação significativa entre as percepções de virtuosidade organizacional e o empenhamento instrumental. As relações entre as percepções de virtuosidade e os CCO são modestas. A confiança encontra-se correlacionada com o altruísmo, desportivismo e CCO global, embora seja menos notória a sua relação com a virtude cívica. Detectam-se ainda relações ténues entre (1) percepções de integridade e virtude cívica e (2) virtuosidade global e altruísmo e desportivismo.

(f) Todas as dimensões de CCO intercorrelacionam-se positivamente, com excepção do desportivismo e da virtude cívica.

Tabela 5.1 - Médias, desvios-padrão e correlações

	<i>Média</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Idade	39.6	10.0	-																	
2. Antiguidade	14.9	11.2	0.79***	-																
3. Habilitações Literárias(a)	2.3	1.1	-0.53***	-0.50***	-															
4. Género (b)	-	-	0.02	-0.02	-0.15*	-														
5. Confiança	4.4	0.9	0.02	-0.02	-0.01	0.03	-													
6. Compaixão	3.9	0.9	-0.06	-0.05	-0.02	0.08	0.62***	-												
7. Integridade	4.5	0.9	0.09	0.02	-0.03	0.08	0.74***	0.64***	-											
8. Perdão	4.3	0.8	0.02	0.05	-0.16*	0.08	0.69***	0.59***	0.64***	-										
9. Optimismo	4.5	0.8	0.08	0.07	-0.21**	0.14	0.64***	0.56***	0.62***	0.69***	-									
10. Virtuosiidade global (média de 5, 6, 7, 8 e 9)	4.3	0.7	0.03	0.02	-0.10	0.10	0.87***	0.82***	0.87***	0.85***	0.82***	-								
11. Empenhamento Afectivo	5.3	1.0	0.11	0.16*	-0.07	0.01	0.45***	0.31***	0.42***	0.37***	0.43***	0.47***	-							
12. Emp. Normativo	3.8	1.3	0.14	0.19**	-0.19**	-0.07	0.24***	0.22**	0.19**	0.20**	0.22**	0.26***	0.56***	-						
13. Emp. Instrumental	3.4	1.3	0.31***	0.33***	-0.35***	-0.12	0.02	0.02	0.02	0.04	0.00	0.03	0.20**	0.49***	-					
14. Altruísmo	4.9	0.9	-0.08	0.01	0.15*	-0.08	0.19**	0.08	0.11	0.10	0.13	0.14*	0.19**	0.17*	-0.04	-				
15. Desportivismo	4.9	1.0	-0.28***	-0.37***	0.24**	-0.12	0.21**	0.08	0.13	0.07	0.12	0.14*	0.05	0.04	-0.14*	0.32***	-			
16. Cortesia	5.2	1.0	0.02	0.04	-0.00	-0.05	0.12	0.07	0.10	0.04	0.10	0.10	0.05	0.07	0.10	0.62***	0.28***	-		
17. Conscienciosidade	5.7	1.1	0.19**	0.24**	-0.04	-0.06	0.03	-0.07	0.01	-0.05	-0.00	-0.02	-0.05	0.03	0.14*	0.51***	0.19**	0.59***	-	
18. Virtude Cívica	5.0	0.9	0.08	0.26***	0.11	-0.03	0.14*	0.03	0.15*	0.12	0.13	0.13	0.17*	0.11	-0.02	0.68***	0.09	0.54***	0.45***	-
19. CCO total (média de 14, 15, 16, 17 e 18)	5.2	0.7	0.00	0.05	0.12	-0.10	0.18**	0.05	0.13	0.07	0.12	0.13	0.10	0.11	0.05	0.84***	0.52***	0.83***	0.77***	0.73***

* p<0.05

** p<0.01

***p<0.001

(a) 1: Até ao 6º ano; 2: 6º ano – 9º ano; 3: 9º ano – 12º ano; 4: bacharelato ou mais.

(b) 1: Mulher; 2: Homem.

Virtuosiidade: escala 1-6; Empenhamento e CCO: escala 1-7

(g) As dimensões de empenhamento organizacional apresentam-se positivamente correlacionadas entre si: enquanto a correlação mais vincada se manifesta entre o empenhamento afectivo e o normativo, a mais fraca ocorre entre a vertente afectiva e a instrumental. As três facetas do empenhamento relacionam-se modestamente com algumas variáveis de CCO. Mais especificamente, o empenhamento afectivo encontra-se positivamente associado ao altruísmo e, com menor significância, à virtude cívica. O empenhamento normativo apenas se relaciona positiva e tenuemente com o altruísmo. Por fim, detecta-se uma tendência ligeira para que os indivíduos mais empenhados instrumentalmente sejam mais conscienciosos mas menos desportivistas.

2. O poder explicativo das percepções de virtuosidade organizacional para o empenhamento e os CCO

Atendendo aos resultados da análise factorial confirmatória (Tabela 4.3) e da análise de utilidade (Tabela 4.6), consideramos a virtuosidade organizacional como construto nuclear, e não as cinco dimensões separadamente.

A Tabela 5.2 reproduz os resultados das análises de regressão efectuadas para as três componentes do empenhamento organizacional e para as várias dimensões da cidadania organizacional, com as percepções de virtuosidade organizacional colocadas como variáveis independentes. Deste modo, testamos as hipóteses 1.1, 1.2, 1.3 e 3.

Tabela 5.2 - Regressões: Como a virtuosidade explica o empenhamento e os CCO

		Empenhamento Afetivo	Empenhamento Normativo	Empenhamento Instrumental	Altruísmo	Desportivismo	Cortesia	Conscienciosidade	Virtude Cívica	CCO global
1ª Etapa	Idade	-0.06	-0.07	0.03	-0.20	0.10	0.03	0.06	-0.25*	-0.06
	Antiguidade	0.21	0.14	0.18	0.21	-0.44***	-0.02	0.20	0.58***	0.13
	Habilitações literárias(a)	-0.01	-0.17*	-0.26**	0.13	0.05	-0.01	0.07	0.26**	0.13
	Género (b)	-0.01	-0.09	-0.14*	-0.09	-0.13	-0.06	-0.06	-0.02	-0.10
	F	1.30	2.43*	9.69***	2.38*	9.27***	0.19	2.56*	8.28***	1.48
	R ² ajustado	0.01	0.03	0.16	0.03	0.15	0.00	0.03	0.14	0.01
2ª Etapa	Idade	-0.04	-0.06	0.03	-0.20	0.11	0.04	0.06	-0.24*	-0.05
	Antiguidade	0.20	0.13	0.18	0.21	-0.44***	-0.03	0.20	0.57***	0.12
	Habilitações Literárias	0.05	-0.14	-0.26**	0.15	0.07	0.01	0.07	0.28***	0.15
	Género	-0.03	-0.10	-0.14	-0.10	-0.13	-0.07	-0.06	-0.02	-0.11
	Virtuosidade global	0.45***	0.25***	-0.01	0.16*	0.18**	0.14	0.00	0.18**	0.18*
	F	10.73***	4.55**	7.71***	2.87	9.14***	0.82	2.04	8.30***	2.38*
	R ² ajustado	0.21	0.09	0.16	0.05	0.18	0.00	0.03	0.17	0.04
	△ R ² ajustado	0.20	0.06	0.00	0.02	0.03	0.00	0.00	0.03	0.03

* p<0.05

** p<0.01

*** p<0.001

(a) 1: Até ao 6º ano; 2: 6º ano – 9º ano; 3: 9º ano – 12º ano; 4: bacharelato ou mais.

(b) 1: Mulher; 2: Homem.

Numa primeira etapa foram inseridas, como variáveis de controlo, o género, a idade, a antiguidade e as habilitações literárias. A variável idade, antiguidade e habilitações literárias foram inseridas porque, na nossa pesquisa, encontramos correlações significativas entre (a) a idade e o empenhamento instrumental, o desportivismo, e a conscienciosidade; (b) a antiguidade e as três facetas do empenhamento organizacional, o desportivismo, a conscienciosidade, e a virtude cívica; (c) as habilitações literárias e o perdão, o optimismo, o empenhamento normativo, o empenhamento instrumental, o desportivismo, e o altruísmo. Outros estudos têm também encontrado relações significativas entre o empenhamento organizacional e (a) a idade (Allen & Meyer, 1993; Ferreira, 2005; Meyer et al., 2002; Meyer & Allen, 1984, 1997; Rego et al., 2007); (b) a antiguidade (Allen & Meyer, 1993; Ferreira, 2005; Meyer et al., 2002; Meyer & Allen, 1984; Rego et al., 2007); (c) as habilitações literárias (Rego et al., 2004) e (d) o género (Coser & Rokoff, 1982; Ferreira, 2005; Gray, 1989). Algumas investigações têm igualmente sugerido relações significativas entre estas variáveis e os CCO (Choi, 2007; Coyle-Shapiro, 2002; Farh et al., 1997; Van Dyne et al., 1994; Wagner & Rush, 2000).

Na segunda etapa, foi inserida a variável virtuosidade organizacional global para se identificar a variância adicional por ela explicada.

No que diz respeito às variáveis de controlo, verificou-se o seguinte:

- (a) A idade relaciona-se negativamente com a virtude cívica;
- (b) A antiguidade relaciona-se positivamente com a virtude cívica, e negativamente com o desportivismo;
- (c) As habilitações literárias relacionam-se positivamente com a virtude cívica, e negativamente com as facetas normativa e instrumental do empenhamento organizacional;
- (d) O género apenas se relaciona negativamente com o empenhamento instrumental, sugerindo que as mulheres desenvolvem mais este laço com a organização.

As percepções de virtuosidade organizacional explicam 20% de variância única do empenhamento afectivo. No que diz respeito à faceta normativa do empenhamento, a

variância adicional explicada pelas percepções de virtuosidade organizacional é de 6%. Por fim, estas não detêm qualquer poder explicativo para o empenhamento instrumental.

No que concerne aos CCO, as percepções de virtuosidade organizacional explicam 3% de variância única do desportivismo, da virtude cívica e do CCO global, e 2% de variância única do altruísmo.

Parece, pois, que os indivíduos desenvolvem mais fortes laços afectivos e maior sentido de dever de lealdade para com a organização quando percebem virtuosidade organizacional. As percepções de virtuosidade por parte dos membros organizacionais parecem também conduzi-los a níveis superiores de desportivismo, virtude cívica, altruísmo e CCO global.

Os resultados expostos na Tabela 5.2 mostram que os dados suportam as hipóteses 1.1 e 1.2, e a hipótese 3 no que diz respeito ao desportivismo, virtude cívica, altruísmo e CCO global. Os dados não suportam a hipótese 1.3.

3. Como o empenhamento organizacional explica os CCO

Para testarmos as hipóteses 2.1, 2.2 e 2.3 realizámos análises de regressão visando compreender como as três dimensões do empenhamento explicam os CCO. Pelas razões antes apresentadas, foram inseridas como variáveis de controlo o género, a idade, a antiguidade e as habilitações literárias.

Os resultados estão expostos na Tabela 5.3 e mostram que apenas o empenhamento normativo explica o altruísmo. Por conseguinte, os dados não suportam as hipóteses 2.1 e 2.3 apenas suportam a hipótese 2.2 no que diz respeito a uma dimensão dos CCO.

Tabela 5.3 - Regressões: Como as três dimensões de empenhamento explicam os CCO

		Altruísmo	Desportivismo	Cortesia	Conscienciosidade	Virtude Cívica	CCO Global
1ª Etapa	Idade	-0.20	0.10	0.03	0.06	-0.25*	-0.06
	Antiguidade	0.21	-0.44***	-0.02	0.20	0.58***	0.13
	H. Literárias (a)	0.13	0.05	-0.01	0.07	0.26**	0.13
	Género (b)	-0.09	-0.13	-0.06	-0.06	-0.02	-0.10
	F	2.38*	9.27***	0.19	2.56*	8.28***	1.48
	R ² ajustado	0.03	0.15	0.00	0.03	0.14	0.01
2ª Etapa	Idade	-0.18	0.11	0.03	0.05	-0.23*	-0.04
	Antiguidade	0.17	-0.47***	-0.07	0.19	0.54***	0.09
	H. Literárias	0.15	0.06	0.03	0.11	0.27***	0.16
	Género	-0.09	-0.12	-0.04	-0.04	-0.01	-0.08
	Empenhamento Afetivo	0.14	0.11	0.09	-0.09	0.12	0.09
	Empenhamento Normativo	0.20*	0.11	0.00	0.03	0.13	0.12
	Empenhamento Instrumental	-0.08	-0.05	0.15	0.12	-0.05	0.03
	F	3.23	6.37***	0.82	1.96*	6.13***	1.92*
	R ² ajustado	0.09	0.20	0.00	0.04	0.17	0.03
	△ R ² ajustado	0.06	0.05	0.00	0.01	0.03	0.02

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001
(a) 1: Até ao 6º ano; 2: 6º ano – 9º ano; 3: 9º ano – 12º ano; 4: bacharelato ou mais.
(b) 1: Mulher; 2: Homem

4. O papel mediador do empenhamento organizacional na relação entre as percepções de virtuosidade e os CCO

Foram realizados testes de mediação para se compreender em que medida cada uma das dimensões do empenhamento organizacional medeia as relações entre as percepções de virtuosidade organizacional e os CCO. Usámos como técnica de análise principal o teste de Baron e Kenny (1986) e como critério adicional o teste de Sobel (1982) com vista a validar as mediações obtidas.

O teste de Baron e Kenny (1986) sugere as seguintes etapas: (1) a variável dependente (CCO) é regredida sobre a variável independente (virtuosidade organizacional); (2) a variável mediadora (empenhamento organizacional) é regredida sobre a variável independente (virtuosidade organizacional); (3) a variável dependente (CCO) é regredida, simultaneamente, sobre a variável independente (virtuosidade organizacional) e sobre a variável mediadora (empenhamento organizacional). Ou seja, Baron e Kenny (1986) consideraram que uma variável funciona como mediadora quando ela altera a relação entre a variável independente e a variável dependente, “agindo como um canal através do qual a variável independente influencia a variável dependente” (p. 1176).

Para haver mediação é necessário que as seguintes condições sejam satisfeitas:

- (1) A variável independente (virtuosidade organizacional) explique a variável dependente (CCO);
- (2) A variável independente explique a variável mediadora (empenhamento organizacional);
- (3) A variável mediadora explique a variável dependente;
- (4) Quando se introduzem na regressão as variáveis independente e mediadora na predição da variável dependente, o poder preditivo da variável independente baixa (mediação parcial) ou reduz-se a zero (mediação total).

Realizámos regressões hierárquicas com dois passos (para a predição do empenhamento organizacional) e com três passos (para a predição dos CCO). O género, a idade, a antiguidade e as habilitações literárias foram introduzidos no primeiro passo, como variáveis de controlo devido às razões antes apontadas. Atendendo aos resultados da análise factorial de 2ª ordem e à análise de utilidade, a virtuosidade organizacional foi considerada como construto nuclear de modo a facilitar a análise.

Os resultados estão contemplados na Tabela 5.4 e sugerem que apenas o empenhamento normativo medeia a relação entre a virtuosidade organizacional e o altruísmo. Apenas nesse caso se cumprem as condições de mediação total: quando as variáveis de empenhamento são inseridas na regressão, apenas o empenhamento normativo prediz o altruísmo, e a virtuosidade organizacional deixa de apresentar poder preditivo significativo (o Beta desce de 0.16, $p < 0.05$ para 0.05, ns).

Para alguns autores (e.g., Preacher & Hayes, 2004), critérios semelhantes aos de Baron e Kenny (1986) podem ser usados para avaliar de forma relativa se a mediação ocorre ou não. Contudo, outros métodos estatísticos adicionais são sugeridos para avaliar formalmente a existência de mediação (MacKinnon, Warsi & Dwyer, 1995), nomeadamente, o apelidado teste Sobel (Kenny, 2008). Por conseguinte, este teste foi conduzido como forma de examinar mais evidência para a mediação além dos procedimentos recomendados por Kenny e colegas (Baron & Kenny, 1986; Kenny, Kashy & Bolger, 1998).

O teste Sobel foi então realizado com o auxílio do instrumento interativo de Preacher e Leonardelli (2001) e através da utilização de coeficientes de regressão não standardizados e dos respectivos erros padrão. Sob este teste, um *p-value* significativo indica apoio para a mediação. Segundo os critérios deste teste (Jose, 2004), um nível de significância superior a 0.05 indica a inexistência de mediação. Os resultados do teste Sobel apoiam a mediação do empenhamento normativo na relação entre a virtuosidade organizacional global e o altruísmo ($z=2.03$, $p < 0.05$).

Tabela 5.4 – Regressões hierárquicas para teste de mediação do empenhamento na relação entre as percepções de virtuosidade e os CCO

		Empenhamento Afectivo	Empenhamento Normativo	Empenhamento Instrumental	Altruísmo	Desportivismo	Cortesia	Conscienciosidade	Virtude Cívica	CCO global
1ª Etapa	Idade	-0.06	-0.07	0.03	-0.20	0.10	0.03	0.06	-0.25*	-0.06
	Antiguidade	0.21	0.14	0.18	0.21	-0.44***	-0.02	0.20	0.58***	0.13
	Habilit. literárias (a)	-0.01	-0.17*	-0.26**	0.13	0.05	-0.01	0.07	0.26**	0.13
	Género (b)	-0.01	-0.09	-0.14*	-0.09	-0.13	-0.06	-0.06	-0.02	-0.10
	F	1.30	2.43*	9.69***	2.38*	9.27***	0.19	2.56*	8.28***	1.48
	R ² ajustado	0.01	0.03	0.16	0.03	0.15	0.00	0.03	0.14	0.01
2ª Etapa	Idade	-0.04	-0.06	0.03	-0.20	0.11	0.04	0.06	-0.24*	-0.05
	Antiguidade	0.20	0.13	0.18	0.21	-0.44***	-0.03	0.20	0.57***	0.12
	Habilitações Literárias	0.05	-0.14	-0.26**	0.15	0.07	0.01	0.07	0.28***	0.15
	Género	-0.03	-0.10	-0.14	-0.10	-0.13	-0.07	-0.06	-0.02	-0.11
	Virtuosidade Organizacional	0.45***	0.25***	-0.01	0.16*	0.18**	0.14	0.00	0.18**	0.18*
	F	10.73***	4.55**	7.71***	2.87	9.14***	0.82	2.04	8.30***	2.38*
	R ² ajustado	0.21	0.09	0.16	0.05	0.18	0.00	0.03	0.17	0.04
	Δ R ² ajustado	0.20	0.06	0.00	0.02	0.03	0.00	0.00	0.03	0.03

(Continuação da Tabela 5.4)

				Altruísmo	Desportivismo	Cortesia	Conscienciosidade	Virtude Cívica	CCO global
3ª Etapa	Idade			-0.18	0.12	0.03	0.05	-0.23*	-0.04
	Antiguidade			0.17	-0.46***	-0.06	0.20	0.55***	0.09
	Habilitações Literárias			0.15	0.07	0.04	0.11	0.28***	0.18*
	Género			-0.09	-0.13	-0.05	-0.04	-0.02	-0.09
	Virtuosidade Organizacional			0.05	0.14	0.13	0.04	0.12	0.13
	Empenhamento Afectivo			0.12	0.05	0.03	-0.11	0.07	0.04
	Empenhamento Normativo			0.19*	0.10	-0.01	0.03	0.12	0.11
	Empenhamento Instrumental			-0.07	-0.04	0.16	0.13	-0.04	0.04
	F			3.28**	6.05***	1.00	1.74	5.80***	2.02*
	R 2 ajustado			0.09	0.18	0.00	0.03	0.17	0.04
	△ R 2 ajustado			0.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

p<0.10

* p<0.05

** p<0.01

*** p<0.001

(a) 1: Até ao 6º ano; 2: 6º ano – 9º ano; 3: 9º ano – 12º ano; 4: bacharelato ou mais.

(b) 1: Mulher; 2: Homem

Para aprofundamento da análise recorremos à modelação de equações estruturais, comparando o modelo de mediação total com o modelo de mediação parcial. Verificou-se que o *path* entre a virtuosidade organizacional e o altruísmo não era significativo, pelo que parece apropriado considerar que a mediação é total (Figura 5.1).

Figura 5.1 – Modelo de predição do altruísmo (coeficientes standardizados)



RMSEA: 0.08

GFI: 0.99

AGFI: 0.96

NFI: 0.89

CFI: 0.93

IFI: 0.93

5. Análises *Post-Hoc*

Atendendo aos reduzidos poderes preditivos do nosso modelo, procurámos explorar os dados. Começámos por testar o grau em que a interacção das percepções de virtuosidade organizacional com o empenhamento prediz os CCO. Admitíamos que a relação entre as percepções de virtuosidade organizacional e os CCO pudessem ser moderadas pelo empenhamento. Para o efeito, realizámos regressões hierárquicas contemplando três passos: no primeiro inseriram-se as variáveis de controlo, no segundo, introduziram-se a virtuosidade organizacional e as três dimensões do empenhamento, e no terceiro inseriram-se os produtos da interacção entre a virtuosidade organizacional e cada uma das dimensões do empenhamento. Nenhum efeito moderador foi detectado para qualquer dimensão de CCO.

Capítulo VI

ANÁLISE, DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

1. O papel explicativo das percepções de virtuosidade organizacional para o empenhamento organizacional

As percepções de virtuosidade organizacional predizem o empenhamento afectivo e o empenhamento normativo, confirmando as hipóteses 1.1 e 1.2.

Os indivíduos, ao percepcionarem virtuosidade, tendem a desenvolver laços afectivos para com a organização, seja porque se envolvem, ou porque sentem que a relação é valiosa, ou porque se identificam com ela. Provavelmente, consideram que a organização “merece”. Os indivíduos quando percepcionam virtuosidade desenvolvem também um sentimento de dever de lealdade para com a organização. O facto de as pessoas percepcionarem os “benefícios” da virtuosidade organizacional poderá induzi-las a actuarem reciprocamente ou a estabelecerem com a organização um contrato psicológico relacional. Os nossos resultados são consistentes com a literatura que sugere que os indivíduos tendem a agir reciprocamente com maior empenhamento afectivo e normativo quando sentem que a organização se preocupa com o seu bem-estar e valoriza a sua contribuição (Meyer et al., 2002; Rhoades et al., 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Os resultados vão ao encontro do que tem sido obtido, por exemplo, a propósito dos climas autenticizantes (Kets de Vries, 2001; Rego & Cunha, 2008a), da justiça organizacional (Rego & Souto, 2004b) e da espiritualidade nas organizações (Rego et al., 2007). Convergem também com a evidência teórica e empírica que tem feito a apologia do trabalho com significado (Csikszentmihaly, 2003), dos melhores locais para trabalhar (Levering & Moskowitz, 1993), e das organizações verdadeiramente saudáveis (Kruger & Hanson, 1999). Os empregados são mais empenhados quando percebem que o ambiente de trabalho é positivo, respeitoso, apoiante e autenticizante, sendo o empenhamento afectivo o que recebe maior poder explicativo das variáveis autenticizantes (Rego & Souto, 2004a). As

pessoas mais empenhadas afectivamente são também as que expressam as mais positivas percepções de justiça organizacional (Ko et al., 1997; Meyer & Allen, 1997; Rego & Souto, 2004b) e de espiritualidade nas organizações (Rego et al., 2007).

A literatura descreve ainda um empenhamento afectivo mais forte entre os empregados que vêem congruência entre os seus objectivos e os objectivos da organização, estabelecem boas relações com os supervisores e sentem que são tratados com consideração e justiça (DeCotiis & Summers, 1987; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997). A força das convicções dos empregados de que as políticas de pessoal da organização são definidas para os tratar bem e de forma justa, com base no interesse genuíno e no respeito para consigo, encontra-se positivamente relacionada com o empenhamento afectivo na organização (Koys, 1991).

Quando os indivíduos se apercebem que as práticas organizacionais são motivadas por preocupação genuína e respeito, por parte da gestão, aumentam a sua satisfação intrínseca e, consequentemente, o empenhamento afectivo para com a organização (Barling & Hutchinson, 2000; Eby et al, 1999; Kuvaas, 2006). O significado que os indivíduos atribuem às acções organizacionais tem implicações, através da identificação organizacional, na sua ligação cognitiva e emocional à organização (Dutton et al., 1994; Mael & Ashforth, 1992). É possível, pois, que a ligação e identificação dos membros com a organização resultem então, em parte, da percepção de virtuosidade das acções organizacionais (Rhee et al., 2003). Por conseguinte, os indivíduos quando percebem virtuosidade nas organizações desenvolvem identificação organizacional que, segundo Herrbach (2006), está relacionada ou é a base do empenhamento afectivo.

A percepção de virtuosidade desenvolve nos indivíduos “auto-conceitos virtuosos” e um maior sentimento de pertença que, por sua vez, aumentam o seu nível de identificação com a organização, resultando em maior empenhamento afectivo (Johnson & Chang, 2006; Rhee et al., 2003). Nas palavras de Johnson e Chang (2006), “os trabalhadores com fortes auto-conceitos colectivos, que interiorizam interesses colectivos, colocarão maior ênfase no seu empenhamento afectivo” (p. 554), por serem extremamente sensíveis ao tratamento que recebem da sua organização.

O facto de as percepções de virtuosidade organizacional predizerem o empenhamento afectivo é suportado por algumas das principais suposições do enquadramento da teoria dos eventos afectivos (Weiss & Cropanzano, 1996), uma teoria ainda insuficientemente investigada (Wegge, Van Dick, Fisher, West & Dawson, 2006). Os indivíduos provavelmente experienciam as suas percepções de virtuosidade como eventos emocionais salientes (ou como factores organizacionais que conduzem a eventos afectivos), que promovem sentimentos positivos acerca da organização, aumentam as atitudes positivas para com esta e fortalecem o empenhamento afectivo (Fisher, 2002; Lilius et al., 2008; Weiss & Cropanzano, 1996).

Um clima de virtuosidade organizacional pode também estar associado a um elevado AOP que, por sua vez, promove um sentimento de obrigação de “recompensar” a organização em termos de empenhamento afectivo e normativo (Eisenberger et al., 1986; Meyer et al., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002; Van Knippenberg & Sleebos, 2006). Da mesma forma, se um clima de virtuosidade organizacional for indutor de um forte sentido psicológico de comunidade de trabalho, então os indivíduos sentem que podem satisfazer as suas necessidades e tendem a agir reciprocamente (Rhoades & Eisenberger, 2002) com atitudes positivas para com a organização, favorecendo o desenvolvimento dos laços afectivo e normativo. Por conseguinte, a questão da reciprocidade é um argumento plausível para a relação entre a percepção de virtuosidade organizacional e o empenhamento afectivo e normativo. O empenhamento pode ser encarado como uma “mercadoria de troca”, em que os indivíduos se empenham para com a organização quando sentem o empenho desta para com eles (Fuller et al., 2003).

Também é possível explicar as relações encontradas por via do contrato psicológico relacional. A percepção de virtuosidade organizacional facilita o cumprimento deste contrato psicológico que, por sua vez, fomenta o empenhamento afectivo e normativo (McInnis, Meyer & Feldman, 2009). Ou seja, a organização proporciona um contexto de virtuosidade necessário para a criação do contrato psicológico relacional e este tem implicações nos níveis de empenhamento, sendo que a sua violação pode provocar erosão no empenhamento afectivo e normativo (Cunha et al., 2003, p. 168).

É ainda provável que a virtuosidade organizacional contribua para o desenvolvimento de PsyCap que, por seu turno, se encontra relacionado com o empenhamento afectivo (Luthans et al., 2008; Youssef & Luthans, 2007). Os indivíduos com mais elevado PsyCap desenvolvem mais emoções positivas (Avey et al., 2008), sendo que estas promovem a identificação organizacional e, conseqüentemente, o empenhamento afectivo (Rhee et al., 2003).

As percepções de virtuosidade organizacional não detêm qualquer poder explicativo para o empenhamento instrumental. Por conseguinte, a hipótese 1.3 não é suportada. A análise de regressão não sugeriu qualquer poder explicativo, sendo nula a variância única do empenhamento instrumental.

Neste estudo, partimos do pressuposto de que os indivíduos ao percepcionarem fraca virtuosidade se mantêm na organização por “necessidade” ou por se sentirem “presos”. Ou seja, a percepção de fraca virtuosidade e a correspondente percepção de que a organização não está empenhada para com os seus membros provoca-lhes um decréscimo de satisfação, de identificação organizacional, de ligação afectiva e de lealdade (Dutton et al., 1994; Peterson, 2004), permanecendo nela porque “precisam”.

Contudo, também parece razoável supor que a virtuosidade possa conduzir a maior empenhamento instrumental. Se as organizações são percepcionadas como “virtuosas”, isto é, se proporcionam aos seus membros condições de valorização, prosperidade, enobrecimento e vitalidade, uma eventual saída da mesma implica a perda de tais “benefícios”. Os indivíduos com percepções mais positivas sobre a virtuosidade organizacional podem assumir como elevado o custo associado a uma eventual saída, desenvolvendo, conseqüentemente, maior laço instrumental. Do ponto de vista das organizações, o empenhamento instrumental não é considerado uma ligação “favorável” (Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002). Todavia, um elevado empenhamento instrumental não é prejudicial por si mesmo. Um indivíduo pode estar afectiva e normativamente empenhado e, simultaneamente, decidir não deixar a organização devido a perdas que poderiam resultar dessa decisão. Particularmente nocivo seria o facto de um

empregado desenvolver elevado empenhamento instrumental a par de baixos empenhamentos afectivo e normativo.

Provavelmente, o empenhamento instrumental relacionar-se-á exclusivamente com outras variáveis antecedentes, nomeadamente, com o reconhecimento dos custos associados a uma eventual saída e/ou a ausência de alternativas de emprego fora da actual organização (o que faz sentido no contexto económico e social que vivemos hoje).

Em suma, os indivíduos desenvolvem laços afectivos e normativos com a sua organização quando percebem elevada virtuosidade organizacional. Este é um resultado importante pois a virtuosidade organizacional é uma variável escassamente estudada, pelo menos no que concerne a algumas das suas dimensões (e.g., perdão e compaixão).

2. O papel explicativo do empenhamento organizacional para os CCO

Contrariando as hipóteses 2.1 e 2.3, o empenhamento afectivo e o empenhamento instrumental não predizem os CCO. Contudo, os dados suportam a hipótese 2.2 no que diz respeito a uma dimensão dos CCO, ou seja, a faceta normativa explica o altruísmo. Por conseguinte, este vínculo do indivíduo para com a organização fomenta comportamentos altruístas, provavelmente, devido ao sentimento de obrigação que nutre para com esta.

Os indivíduos empenhados normativamente podem mostrar-se mais altruístas por acreditarem que é “certo” fazê-lo. Estes desenvolvem um sentido de obrigação para com a organização e dispõem-se a actuar reciprocamente com mais actos cooperativos e acções de apoio aos colegas e à organização (Adams, Snyder, Rand, Kings, Simpson & Pulvers, 2003; Brown & Leigh, 1996; Eisenberger et al., 2001; Gouldner, 1960; Settoon et al., 1996; Williams & Jurkiewicz, 1993). Tal resultado pode ser explicado tendo em conta que o empenhamento normativo reflecte a intenção de exercer esforço em prol da organização (Mowday et al., 1982), sugerindo, portanto, uma disposição atitudinal ou psicológica que aponta para a prática de comportamentos que beneficiem os outros e a organização.

Na literatura foram encontradas correlações significativas entre o empenhamento normativo e o altruísmo (Gautam, Van Dick, Wagner, Upadhyay & Davis, 2005; O'Reilly & Chatman, 1986). Meyer et al. (2002) contemplaram que o empenhamento normativo se encontrava correlacionado positivamente com os CCO e que, das várias dimensões de CCO contempladas, “apenas o altruísmo e a conscienciosidade estavam suficientemente representadas para levar a cabo análises separadas” (p. 37).

A análise de regressão não sugeriu poder explicativo significativo do empenhamento afectivo para os CCO (contrariando a hipótese 2.1), embora este laço se relacione positivamente com o altruísmo e com a virtude cívica (Tabela 5.1). De acordo com pesquisas anteriores (Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002; Meyer & Allen, 1991; O'Reilly & Chatman, 1986; Shore & Wayne, 1993), esperava-se que os indivíduos mais afectivamente empenhados tendessem a comportar-se como “bons cidadãos organizacionais”. Em certa medida, o resultado deste estudo sugere a necessidade de prosseguir as investigações. A natureza da relação entre ambos os construtos tem envolvido alguma dúvida, devido aos resultados controversos de pesquisas anteriores. Por exemplo, evidência empírica sugeriu que o empenhamento organizacional se relacionava com os CCO (Alotaibi, 2001; Hoffman et al., 2007; O'Reilly & Chatman, 1986; Organ & Ryan, 1995). Contrariamente, alguns investigadores não encontraram relações significativas entre o empenhamento organizacional e os CCO (Moorman et al., 1993; Tansky, 1993; Williams & Anderson, 1991). Estudos têm surgido no sentido de responder às “fracas relações entre o empenhamento afectivo e os CCO” encontradas em investigação prévia (Carmeli & Colakoglu, 2005, p. 77). Por exemplo, Carmeli e Colakoglu (2005) propuseram que a inteligência emocional modera a relação entre o empenhamento afectivo e os CCO. Por outras palavras, descobriram que esta relação positiva é mais forte para indivíduos com elevada inteligência emocional.

A análise de regressão também não sugeriu poder explicativo significativo do empenhamento instrumental para os CCO, embora esta faceta do empenhamento se correlacione com o desportivismo e conscienciosidade (negativa e positivamente, respectivamente) (Tabela 5.1). Esperava-se que os indivíduos com laço instrumental mais forte não se sentissem impelidos a levar a cabo acções para além das estritamente

obrigatórias. Se esse fosse o laço predominante, os indivíduos adoptariam uma conduta mais passiva, com menores índices de CCO (Allen & Meyer, 1996, 2000), supondo-se uma relação negativa entre ambos os construtos (Chen & Francesco, 2003; Shore & Wayne, 1993). Presumivelmente, um indivíduo empenhado instrumentalmente na organização teria menos “vontade em fazer mais além do que lhe é realmente requerido” (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 313). Contudo, o empenhamento instrumental parece não deter qualquer poder explicativo para os CCO (contrariando a hipótese 2.3). O empenhamento instrumental, que lida principalmente com o custo de deixar a organização, parece não ser um factor relevante na predição de CCO (Cohen & Keren, 2008). Uma explicação para este resultado pode ser o facto de o empenhamento instrumental ser um conceito que ainda sofre de alguma falta de clareza em termos de definição e de medida e, portanto, não se encontrar relacionado com determinantes e resultados (Cohen, 2003).

Para além do altruísmo, o empenhamento normativo não parece explicar mais nenhuma dimensão dos CCO. Uma possível explicação para tais resultados pode ter a ver com a natureza das funções exercidas. No sector industrial, grande parte das tarefas são individualizadas, mecanizadas e *standardizadas*, logo, pouco propícias à iniciativa e à cooperação. Por exemplo, ser cauteloso com acções que podem afectar o trabalho dos outros (cortesia) pode perder relevância neste contexto apesar do empenhamento dos indivíduos. Também a virtude cívica, tal como foi demonstrado por Podsakoff e MacKenzie (1997) a propósito das fábricas de papel, pode não ser muito pertinente para cargos desta natureza. Provavelmente, também as estruturas rígidas e hierarquizadas das organizações que fazem parte deste estudo, bem como as relações de trabalho baseadas em regras muito detalhadas, não favorecem acções inovadoras e espontâneas que ultrapassam os requisitos de papel e os conteúdos funcionais. Segundo Organ (1994), “as atitudes predizem o comportamento apenas na medida em que este não está limitado por forças ou constrangimentos situacionais, sejam elas a capacidade/aptidão, a tecnologia ou o fluxo de trabalho” (p. 465).

Contudo, o empenhamento normativo explica o altruísmo e tal pode estar relacionado, por exemplo, com a forte orientação dos inquiridos para o colectivo. De acordo com o estudo de Hofstede (1980), pertencemos a uma cultura fortemente colectivista cujos elementos se

auxiliam uns aos outros, podendo o local de trabalho transformar-se num grupo de pertença. Mais recentemente, o projecto GLOBE (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; Jesuino, 2002) manteve a classificação do país como colectivista (*in-group*), mostrando que as pessoas continuam a valorizar ligações familiares e organizacionais estreitas e relações interpessoais fortes. Evidência empírica demonstrou que as culturas colectivistas se relacionam fortemente com o empenhamento normativo (Clugston, Howell & Dorfman, 2000; Randall, 1993). Por conseguinte, culturas organizacionais colectivistas encorajam a formação de vínculos sociais próximos, sendo provável que os seus membros adoptem mais comportamentos altruístas (Moorman & Blakely, 1995; Murphy, Ramamoorthy, Flood & MacCurtain, 2006). É possível que essa tendência seja facilitada pelas percepções de virtuosidade organizacional.

Pode também ser levada em consideração a tradição do associativismo sindical que impera na região de proveniência dos inquiridos. No seio destas organizações, o espírito de camaradagem é forte e as relações interpessoais são caracterizadas pela amizade, espírito de equipa e preocupação mútua. As necessidades afiliativas, sociais e de pertença destes indivíduos poderão contribuir para o desejo de estabelecer relações interpessoais fortes, obter aprovação social e conquistar amizades, predispondo-os a ajudar os outros e a promover ambientes altruístas (Burroughs & Eby, 1998; Van Dyne et al., 1995). Paradoxalmente, estes indivíduos embora empenhados normativamente poderão não receber suficiente apoio das chefias e, por isso, criarem espaços de apoio informais ajudando-se mutuamente como “irmãos” que cuidam uns dos outros face ao abandono dos “pais” (Kahn, 1993). Ainda que características culturais como a feminilidade e o colectivismo tornem os Portugueses mais sensíveis às relações interpessoais com os supervisores (nomeadamente, valorizando o facto de se ser tratado com dignidade e respeito), a forte distância hierárquica poderá contribuir, por exemplo, para o seu fraco envolvimento e participação na vida política da organização (virtude cívica).

3. O papel explicativo das percepções de virtuosidade organizacional para os CCO

Colocámos a hipótese de que as percepções de virtuosidade organizacional se relacionam positivamente com os CCO (hipótese 4). Apesar da ausência de estudos empíricos que relacionem os CCO com a virtuosidade organizacional, ou que combinem as percepções de várias dimensões de virtuosidade (confiança, integridade, compaixão, perdão e optimismo), são comuns estudos acerca, por exemplo, da confiança e do optimismo dentro das organizações.

A evidência empírica sugere que a confiança tem um relevante impacto nas atitudes e comportamentos dos indivíduos em contexto organizacional (Jones & George, 1998; Mayer et al., 1995), oferecendo “um importante número de benefícios para organizações e seus membros” (Kramer, 1999, p. 569). Vários estudos demonstraram os efeitos positivos da confiança nos CCO (Konovsky & Pugh, 1994; Lester & Brower, 2003; Mayer & Gavin, 2005; McAllister, 1995; Pillai, Schriesheim & Williams, 1999; Podsakoff et al., 1990; Robinson, 1996). Dirks e Ferrin (2001) mostraram que tem sido encontrado apoio consistente para o efeito principal da confiança nos CCO, sendo este efeito similar em medida ao reportado por Organ e Ryan (1995) para outros determinantes-chave dos CCO. Uma explicação proposta por Dirks e Ferrin (2001) traduz o seguinte: caso os indivíduos não confiem na outra parte (e.g., colega, chefe ou organização), a sua tendência para praticar CCO é provavelmente suprimida porque eles sentem que a outra parte pode tirar vantagem da sua boa cidadania. Se percepcionarem elevados níveis de confiança, os indivíduos não terão reservas em adoptar CCO.

Por outro lado, estudos empíricos sugerem que o optimismo se relaciona positivamente com a *performance* dos indivíduos (Green et al., 2004; Luthans et al., 2005; Peterson, 2000; Seligman, 1998; Snyder, 2000; Youssef & Luthans, 2007) e, particularmente, com os CCO (Niranjana, 2005; Zhong, 2007) e desempenho contextual (Kluemper et al., 2009). O optimismo é assim considerado um dos maiores promotores de boas relações no contexto de trabalho (Gavin & Mason, 2004; Harter et al., 2003). Segundo o modelo de auto-regulação de Carver e Scheier (1981), quando os indivíduos percepcionam optimismo na organização sentem que é possível reduzir a discrepância entre a sua situação corrente e

os seus objectivos, exibindo mais comportamentos positivos no trabalho (Kluemper et al., 2009).

Neste estudo, contrariamente ao que era esperado, as percepções de virtuosidade organizacional não explicam duas dimensões de CCO (cortesia e conscienciosidade). Contudo, explicam o desportivismo, a virtude cívica, o altruísmo e o CCO global.

As referidas relações podem ser explicadas pelo facto de características positivas da organização (associadas à percepção de virtuosidade organizacional) aumentarem a identificação organizacional, conduzindo a sentimentos positivos que, por sua vez, induzem os empregados a praticar “actos discricionários que não fazem parte da descrição do cargo mas que beneficiam os outros empregados directamente e a organização indirectamente” (Bagozzi, 2003, p. 180). A exposição a acções virtuosas produz emoções positivas nos indivíduos (Cameron et al., 2004; Fineman, 1996; Fredrickson, 1998; Seligman, 2002) que, por seu turno, promovem relacionamentos de alta qualidade entre os membros da organização (Bolino et al., 2002) e conduzem a actividades positivas nas organizações, como por exemplo, comportamentos de ajuda e altruísmo (Cameron, 2003). Provavelmente, quando percepcionam virtuosidade no contexto de trabalho, os indivíduos são induzidos a sentir emoções positivas e, conseqüentemente, compelidos a ser mais prestáveis e actuar em benefício da organização e das outras pessoas (e.g., CCO).

Uma outra explicação assenta no desejo de reciprocidade: “se percepciono virtuosidade na minha organização, cabe-me actuar com ela de modo recíproco”. Os indivíduos podem servir-se dos CCO como forma de compensação pela virtuosidade que percepcionam na organização, de modo a tornarem a troca mutuamente recíproca. A norma da reciprocidade pode então ajudar a explicar os resultados obtidos, traduzindo a ideia base de que as pessoas tendem a agir reciprocamente para com a organização porque sentem que esta as beneficia, sentindo a referida necessidade precisamente para com a fonte dos benefícios recebidos. Por exemplo, se os indivíduos percepcionam um elevado nível de apoio organizacional sentem, provavelmente, uma obrigação de “recompensar” a organização em termos de comportamentos relacionados com o trabalho (Eisenberger et al., 2001; Eisenberger et al., 1990; Eisenberger et al., 1986; Moorman et al., 1998; Wayne et al.,

1997). “Quanto maior apoio os empregados sentirem na sua organização tanto mais confiança, apego e lealdade sentirão e melhores cidadãos da organização serão” (Goleman, 1999, p. 128).

Da mesma forma, ao sentirem gratidão²⁹ pelo clima que percebem na organização (Emmons, 2003; Fredrickson, 1998; 2003), os indivíduos sentem-se compelidos a agir reciprocamente com actos que beneficiam a organização e as outras pessoas (Eisenberger et al., 2001). É ainda possível que a virtuosidade predisponha as pessoas para contratos psicológicos relacionais com a organização e, consequentemente, estas respondam com comportamentos que vão além dos seus deveres do papel (Coyle-Shapiro, 2002).

Pode assim ser que, na base de uma relação de reciprocidade, a organização conceda benefícios (e.g., clima de virtuosidade) e os subordinados executem tarefas que vão para além das obrigações formais e contratuais (e.g., CCO). Algumas razões foram apontadas por Rego (2000a) para que sejam os CCO a servir de instrumento de reciprocidade e não o desempenho de papel: (a) o facto de estarem mais provavelmente sob o controlo individual, pela sua possível discricionariedade; (b) serem executáveis independentemente das capacidades cognitivas de um indivíduo, da tecnologia ou dos recursos disponíveis; (c) por não serem comportamentos prescritos podem ser mais facilmente doseados, em função da virtuosidade organizacional percebida; (d) se um indivíduo responde, na perspectiva da reciprocidade, com pior desempenho no papel, pode incorrer em sanções e/ou sacrificar a obtenção de recompensas. Ao reduzir os CCO expressa impunemente a sua própria insatisfação.

O primeiro aspecto cujos resultados obtidos nos impelem a alguma cautela é o atinente às relações de causalidade. É possível, por exemplo, que seja o comportamento desportivista de alguns indivíduos que favoreça a sua percepção de virtuosidade organizacional. O segundo aspecto merecedor de referência é que, contrariamente ao que foi indicado pelas meta-análises de LePine et al. (2002) e Hoffman et al. (2007), os nossos resultados sugerem que é necessário considerar as várias dimensões de CCO separadamente, pois elas

²⁹ É adequado expressar gratidão por benefícios recebidos e esta pode estar na base do altruísmo (Emmons, 2003). Já Adam Smith (1976) tinha defendido que a gratidão é “o sentimento que mais directa e imediatamente nos impele a recompensar” (p. 68). McCullough, Kilpatrick, Emmons e Larson (2001) sugeriram que o indivíduo ao experienciar gratidão é motivado a realizar comportamento pró-social.

relacionam-se diferentemente com as variáveis de controlo (e.g., idade, antiguidade, escolaridade; Tabela 5.1) e com as variáveis independentes (Tabelas 5.1 e 5.2). O terceiro aspecto mencionável é o facto de as percepções de virtuosidade organizacional não predizerem a conscienciosidade e a cortesia.

No que respeita à conscienciosidade, pode alegar-se a natureza tendencialmente prescritiva (menos extra-papel) dos comportamentos que perfazem esta dimensão. As pessoas podem sentir-se compelidas a comportar-se conscienciosamente não porque desejam reciprocitar a virtuosidade percebida na organização, mas porque se sentem forçadas a desempenhar conscienciosamente as suas funções. Rego e Cunha (2009) também não encontraram nenhuma relação entre justiça organizacional e conscienciosidade. Em relação à cortesia, podemos encontrar alguma lógica interpretativa na natureza dos cargos e sua inserção no fluxo de trabalho, sendo menos propícios a comportamentos que integram esta dimensão. A amostra deste estudo foi recolhida no sector industrial, por conseguinte muitos dos nossos inquiridos exercem funções na área fabril, cujas tarefas tendem a ser limitadas por padrões e especificações técnicas e a eficácia e eficiência da sua execução depende muito do rigor com que, individualmente, as levam a cabo. Assim sendo, é menos provável a ocorrência de actos que possam afectar outras pessoas ou os seus postos de trabalho. Possivelmente, faltarão um potencial nexos de ligação que traduza as percepções de virtuosidade nos referidos comportamentos.

4. O papel mediador do empenhamento organizacional na relação entre as percepções de virtuosidade organizacional e os CCO

Os nossos resultados mostram que o empenhamento normativo medeia totalmente a relação entre as percepções de virtuosidade organizacional e o altruísmo. Provavelmente, em contrapartida da percepção de virtuosidade organizacional, os indivíduos desenvolvem com a organização maior sentimento de dever de lealdade que, por sua vez, os impele a responder com comportamentos altruístas. Por conseguinte, os dados apenas suportam a hipótese 3.2 no que diz respeito a uma dimensão dos CCO: o altruísmo.

Tais resultados são consistentes com estudos que têm demonstrado que os indivíduos sentem que trabalhar numa organização virtuosa e realizar um trabalho com significado, lhes possibilita integrar o seu *self* completo (físico, mental, emocional e espiritual) na organização, assumindo o trabalho mais como uma missão do que como um mero “emprego” que, por sua vez, os torna mais normativamente ligados às suas organizações e mais predispostos a adoptar CCO (Gavin & Mason, 2004; Podsakoff et al., 2000; Wright & Cropanzano, 2004). Ou seja, os indivíduos que percebem um elevado nível de virtuosidade organizacional tendem a desenvolver um sentido de obrigação para com a organização que os predispõe a actuarem reciprocamente com mais actos cooperativos e acções de apoio aos colegas e à organização (Adams et al., 2003; Brown & Leigh, 1996; Eisenberger et al., 2001; Gouldner, 1960; Settoon et al., 1996; Williams & Jurkiewicz, 1993).

Observar virtuosidade na organização pode criar um sentimento de lealdade ou de dívida para com esta, levando o observador a sentir uma necessidade imperativa de se juntar a tais contribuições virtuosas (Cameron et al., 2004), o que os impele a adoptarem comportamentos afiliativos (e.g., altruísmo) que beneficiem os colegas e a organização. Ao contrário, quando os indivíduos sentem que estão a trabalhar em climas pobres em virtuosidade, pode ocorrer um “desajustamento” entre o clima organizacional e a sua motivação intrínseca, diminuindo o sentimento de dívida e de lealdade para com a organização. Em consequência disso, podem retrair-se de adoptar comportamentos altruístas porque receiam ser tratados como “ingénuos” ou “vítimas” de indivíduos “oportunistas” ou “abusadores” que venham a beneficiar da sua cooperação sem cooperarem o suficiente, ou pior, que transgridam na sua bondade e altruísmo.

É ainda possível que a percepção de virtuosidade predisponha os indivíduos para contratos psicológicos relacionais com a organização que, por sua vez, explicam o empenhamento normativo (MacNeil, 1985; Rousseau, 1989; Rousseau & Wade-Benzoni, 1995). Por conseguinte, os indivíduos empenhados normativamente tenderão a dedicar-se a comportamentos altruístas devido ao sentido de dever moral que nutrem pela organização (Meyer & Herscovitch, 2001).

Contrariando a hipótese 4.1, não foi encontrada qualquer relação entre as percepções de virtuosidade organizacional e os CCO mediada pelo empenhamento afectivo. Seria de esperar que a percepção de virtuosidade organizacional, ao criar um sentimento de ligação e atracção à organização, fomentasse a adopção de CCO. Embora a percepção de virtuosidade organizacional explique o empenhamento afectivo, este laço não prediz qualquer dimensão dos CCO. Provavelmente, a relação entre a virtuosidade organizacional e os CCO é explicada por outros factores que não o empenhamento afectivo (e.g., reciprocidade, contrato psicológico).

Não foi encontrada qualquer relação entre as percepções de virtuosidade organizacional e os CCO mediada pelo empenhamento instrumental (contrariando a hipótese 4.3). Este resultado advém do facto de também não ter sido encontrado poder preditivo das percepções de virtuosidade para o empenhamento instrumental, nem do empenhamento instrumental para os CCO. Ou seja, o empenhamento instrumental não detém poder explicativo para os CCO nem é explicado pelas percepções de virtuosidade organizacional, o que nos poderá levar a questionar a sua validade. É provável que alguma falta de clareza em termos de definição e de medida (Cohen, 2003) sejam razões para que, mais recentemente, alguns investigadores tenham negligenciado nas suas pesquisas a faceta instrumental do empenhamento (Andrews, Kacmar, Blakely & Bucklew, 2008; Chen, Goddard, & Casper, 2004; Elias, 2009; Thomas & Sorensen, 2008).

Tendo em conta o referido resultado, importa salientar a relevância do altruísmo para indivíduos e organizações. O comportamento altruísta pode (1) facilitar a comunicação, a cooperação e coordenação entre indivíduos e unidades; (2) aumentar o espírito de equipa, o moral, a coesão grupal e os sentimentos de lealdade, tornando a empresa um lugar mais atractivo para se trabalhar; (3) promover o apoio aos indivíduos recém-chegados à organização, em termos de inserção nas normas, hábitos e práticas organizacionais, diminuindo custos de orientação e formação; (4) empregar a ajuda mútua em questões de trabalho permitindo que o gestor despenda mais tempo com tarefas produtivas; (5) contribuir para a partilha de conhecimentos, construindo uma sabedoria colectiva, e para a criação de novo conhecimento (“ao observar como o indivíduo que presta ajuda resolve o

problema, aquele que é ajudado pode ganhar nova informação e competências técnicas para resolver problemas futuros”; Lee, Caza, Edmondson & Thomke, 2003; p. 202).

Os actos altruístas, no conjunto, podem promover a eficácia organizacional (Podsakoff & Mackenzie, 1997). É possível que estes originem um sentimento de gratidão nas pessoas que recebem ajuda, e estas experiências de gratidão podem, por sua vez, conduzir ao desejo de agir em reciprocidade, ampliando os efeitos do primeiro acto de ajuda e reforçando as possibilidades de melhorar o desempenho (Cameron et al., 2004). O que o nosso estudo sugere é que as organizações e a gestão podem promover os actos altruístas dos seus colaboradores se fomentarem a virtuosidade organizacional e, desse modo, o empenhamento normativo.

5. Implicações para a gestão e conclusões gerais

A literatura tem sugerido que o empenhamento é crucial para promover o desempenho individual e organizacional (Allen & Meyer, 1996; Jaramillo, Mulki, & Marshall, 2005; Meyer et al., 2002; Riketta, 2002; Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber, 2004). Também os CCO promovem o capital social, e melhoram o funcionamento das organizações (Bolino et al., 2002) e a sua eficácia (Podsakoff & MacKenzie, 1997; Rego & Cunha, 2008a). Num contexto que impõe às organizações rápidas e constantes mudanças, o empenhamento organizacional e os CCO são aspectos críticos para os gestores. Por outro lado, é um facto que as pessoas reagem atitudinal e comportamentalmente ao modo como sentem que são tratadas pela organização. O nosso estudo sugere que, para se conseguirem indivíduos empenhados cujos comportamentos no trabalho beneficiam colegas e organização, é fundamental apostar em climas organizacionais virtuosos. Mais especificamente, organizações e gestores poderão fomentar as referidas respostas atitudinais e comportamentais nos indivíduos se investirem em climas de virtuosidade organizacional. Apesar de crucial, trata-se de uma tarefa árdua na actual conjuntura económica e social em que virtudes como a confiança, a integridade, a compaixão, o perdão e o optimismo se encontram profundamente abaladas nos diversos contextos organizacionais. Por outro lado, na “era do trabalhador descartável” os

indivíduos actuam como “auditores intuitivos” (Kramer, 1996 *apud* Pratt & Ashforth, 2003), revelando-se mais vigilantes e sensíveis aos sinais de falta de sinceridade e duplicidade (Pratt & Ashforth, 2003, p. 324).

Para construir climas psicológicos virtuosos, os gestores devem preocupar-se com o modo como os empregados percebem a organização, prestando atenção a aspectos fundamentais: (a) preocupação genuína para com os colaboradores; (b) uma forma de actuar respeitosa, íntegra, honesta e confiável; (c) promover e manter uma perspectiva optimista face às dificuldades, enfrentando-as como desafios e/ou oportunidades; (d) um sentido de propósito virtuoso nas decisões dos gestores e nas práticas e políticas organizacionais; (e) um forte foco em alcançar resultados evitando erros e, simultaneamente, ter a capacidade de perdoar erros (honestos) e aprender com eles, melhorando continuamente. Exemplos de combinação de elevados padrões de desempenho com uma cultura de perdão e aprendizagem com os erros são fornecidos por Edmondson (2008), enquanto Luthans et al. (2007) faculta sugestões para aumentar o optimismo dos empregados (e outras capacidades psicológicas).

Em suma, os gestores podem fomentar a virtuosidade organizacional através do modo como decidem e se comportam na relação com os seus colaboradores (Cameron, 2008). Quando as pessoas sentem que são consideradas/estimadas por quem tem essa responsabilidade, responderão em conformidade. Esta é, aliás, a lógica da reciprocidade: as pessoas comportam-se para com a organização do mesmo modo que sentem que a organização se comporta para com elas. Em oposição a este cenário, um clima de baixa virtuosidade organizacional declina o empenhamento afectivo e a lealdade das pessoas na organização, os CCO não são praticados, actos retaliatórios poderão ocorrer, a desmotivação impera e o desempenho decresce.

Tal como foi recomendado por Parker et al. (2003, p. 406), “as avaliações de clima psicológico deverão ser parte de intervenções que tentem melhorar a qualidade de vida no trabalho (...)”, reduzir o *turnover* dos empregados e aumentar a sua motivação e desempenho. Contudo, esta advertência não significa que seja suficiente ou recomendável apenas gerir percepções. Os líderes e organizações arriscam alimentar o cinismo dos

empregados caso adotem um local de trabalho virtuoso “falso” ou de “fachada” (Grant, Christianson & Price, 2007; Rego & Cunha, 2008b), sem decisões e acções genuinamente virtuosas. Os líderes devem ser fiéis ao seu discurso de virtuosidade, revelarem consistência entre actos e palavras, actuarem com transparência e conduzirem a relação com os outros na base da verdade. Caso contrário, a longo prazo, as consequências podem ser o cinismo organizacional que, por sua vez, declina o empenhamento afectivo e normativo dos empregados, e os impele a executarem somente aquilo a que são “forçados”, retraindo-se de adoptar comportamentos voluntários e aumentando os comportamentos retaliatórios e contraproducentes (Andersson & Bateman, 1997; Avey et al., 2008; Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998). Apregoar virtudes sem as praticar pode mesmo degradar o desempenho e colocar em risco a sobrevivência da organização (ver o caso da Enron; Glynn & Jamerson, 2006). Por outro lado, o investimento em virtuosidade não deve servir uma óptica puramente instrumental, ou seja, partir do pressuposto que ao actuar deste modo se alcançarão bons resultados económicos. Os indivíduos quando percebem que estão a ser simplesmente instrumentalizados, podem retaliar, perder a confiança na empresa e nos seus líderes e reduzir o empenhamento, a lealdade e o desempenho (Cunha et al., 2007).

Por conseguinte, “gerir” percepções é essencial mas não suficiente para promover locais de trabalho virtuosos. Gestores e organizações devem ser conhecedores das percepções dos empregados e, conseqüentemente, estar dispostos a fazer ajustamentos, embora não se devam focar exclusivamente nas ditas percepções. Devem antes operar activamente sobre as fontes de virtuosidade organizacional, a forma mais eficaz de promover percepções positivas. A virtuosidade nas organizações precisa de ser praticada e continuamente sustentada, especialmente quando as virtudes são postas à prova (Aristotle, 1999). Ao observar acções virtuosas, é provável que os empregados desenvolvam mais forte empenhamento afectivo e normativo e adoptem mais CCO que, por seu turno, promovem organizações virtuosas, criando uma espiral de virtuosidade ascendente e positiva. As espirais de virtuosidade apresentam efeitos positivos sobre o clima organizacional e o desempenho, constituindo uma poderosa vantagem competitiva que cria, expande e transporta a organização e os seus membros para níveis elevados de sucesso (Lawler, 2004). Segundo Lawler (2004), uma organização quando valoriza e recompensa os seus

membros tem como resultado o seu empenhamento, uma maior responsabilidade pelos seus comportamentos e melhores desempenhos. Um clima de virtuosidade organizacional reforça então a capacidade da organização atrair, reter e desenvolver membros eficazes, o que afecta ainda mais positivamente a sua *performance*.

Com a presente investigação podemos constatar que quando os empregados percebem virtuosidade na organização, eles reagem favoravelmente em relação à mesma. O foco nas “forças” promove o estabelecimento de relações sociais mais positivas tornando as pessoas mais cooperativas no trabalho e mais empenhadas na organização, o que gera melhores desempenhos (Rego & Cunha, 2009) e nos leva a crer que desenvolver forças será mais eficaz do que tentar controlar, superar ou gerir fraquezas (Clifton & Harter, 2003; Gordon, 2002). Por conseguinte, o desempenho dos indivíduos pode ser fomentado se lhes forem concedidas condições virtuosas para que possam assumir o seu trabalho mais como uma missão do que como “mero” emprego. A questão adquire especial significado numa época em que as organizações se deparam com grande turbulência e imprevisibilidade apelando ao empenhamento dos seus membros e a uma conduta que ultrapasse as actividades prescritas para os seus cargos.

Parece então que a virtuosidade organizacional pode ser compensadora, mesmo num mundo dominado pela hipercompetição, podendo ser estimulada através de uma “liderança responsável”, em que os líderes assumem a responsabilidade pelas suas acções e praticam “o bem” (Cunha et al., 2007; aspas dos autores). Para os empregados, o comportamento dos líderes é um dos principais indicadores de como a organização os trata e valoriza (Bateman & Organ, 1983; Farh, Podsakoff & Organ, 1990; Moorman, 1991). Assim, se estes “engenheiros do clima” (Naumann & Bennet, 2000) actuarem de modo congruente com as suas palavras, cumprirem promessas, derem o exemplo e transmitirem a convicção de que o futuro está repleto de oportunidades de desenvolvimento é provável que os indivíduos denotem maior empenhamento e lealdade e, consequentemente, adoptem mais CCO. Tais respostas atitudinais e comportamentais, por seu turno, promovem a virtuosidade nas organizações desenvolvendo espirais de virtuosidade que reforçam ainda mais a probabilidade de emergirem mais respostas positivas por parte dos membros.

Não queremos terminar sem deixar de assinalar uma questão relativamente paradoxal mas pertinente. Ao estudarmos o empenhamento organizacional e os CCO como consequências da virtuosidade organizacional, podemos estar a associar um motivo instrumental à virtuosidade, o que vai contra a natureza do conceito. Ou seja, promover virtuosidade organizacional com vista a adquirir benefícios (e.g., empenhamento e CCO), numa óptica de reciprocidade (“a organização fomenta a virtuosidade para em troca receber o empenhamento e os CCO dos seus membros”), muda a natureza das relações e pode aproximar-se de uma “técnica de manipulação” (Barge & Oliver, 2003). Contudo, e paradoxalmente, a virtuosidade organizacional sem demonstrar vantagens ou resultados positivos é pouco provável que conquiste o interesse da pesquisa organizacional. Por outras palavras, é duvidoso que a virtuosidade organizacional capte a atenção de gestores e investigadores sem resultados pragmáticos (Cameron, 2003). Embora na sua essência a virtuosidade organizacional não seja motivada por resultados instrumentais, mantendo a ideia do seu valor intrínseco, da sua componente moral e de melhoria social, há razões para acreditar que esta conduz a resultados organizacionais positivos. É neste sentido que se aconselha o fomento de facilitadores de virtuosidade organizacional (virtuosidade *através* das organizações), tendo em conta que atribuir a qualidade da virtuosidade a uma organização significa que esta possibilita, apoia e legitima acções virtuosas por parte dos seus membros.

Em conclusão, esperamos ter contribuído para um melhor entendimento do desafio central que se anuncia às organizações contemporâneas: identificar formas de usar e desenvolver o capital humano de uma forma mutuamente benéfica para elas próprias e para os seus membros.

6. Limitações e pesquisas futuras

Este estudo padece de algumas limitações que permitem deixar em aberto alguns pontos de partida para futuras investigações. Desde logo, a limitação de ter sido inquirida uma amostra de conveniência cuja representatividade pode ser questionável. A especificidade dos indivíduos contemplados na amostra (elevada faixa etária, antiguidade elevada e baixa

escolaridade) impele a necessidade de se proceder a testes empíricos com amostras menos “idiossincráticas”. Os dados foram recolhidos, em contexto industrial, em pequenas e médias empresas. Estudos futuros poderão testar se os nossos resultados empíricos se replicam noutras culturas e em organizações de grande dimensão. Ou poderão abranger amostras com características mais controladas e testar, por exemplo, se as respostas dos indivíduos às percepções de virtuosidade são contingentes do seu nível hierárquico, da sua área funcional ou do sector de actividade. A consistência interna das escalas de medida de uma dimensão da virtuosidade organizacional (optimismo) está abaixo do limite 0,70, pelo que se recomenda que estudos vindouros melhorem as propriedades psicométricas do instrumento de medida.

Dado que os CCO foram relatados pelo superior hierárquico e as percepções de virtuosidade e o empenhamento pelo subordinado, a nossa pesquisa tem menores riscos de ser contaminada pela variância do método comum (Podsakoff et al., 2003; Podsakoff & Organ, 1986). Todavia, no que diz respeito à descrição das percepções de virtuosidade e do empenhamento, a fonte foi a mesma. Trata-se de um problema de difícil resolução pois as variáveis de natureza perceptual só são passíveis de medição através de repostas pelos próprios indivíduos. Procurámos então controlar os referidos efeitos contaminadores recorrendo a métodos procedimentais propostos por Podsakoff et al. (2003), bem como ao teste do factor único de Harman (1967) que sugeriu que a variância do método comum não era uma ameaça à validade do estudo (Capítulo III). Uma alternativa teria sido a obtenção dos dados de virtuosidade e de empenhamento em momentos temporalmente distanciados. Isto poderia reduzir a tendência dos respondentes para procurarem similitudes nas questões e manterem a consistência das respostas. Contudo, a longitudinalidade não resolve todas as dificuldades metodológicas, por exemplo, não garante a inexistência de relações espúrias, nem permite afirmar peremptoriamente nexos de causalidade. É também possível que o fenómeno da desejabilidade social esteja presente neste tipo de questões, que podem ser respondidas num desígnio de apresentar uma boa imagem de si mesmo. Uma opção teria sido juntar as percepções de empenhamento do próprio, dos pares e dos supervisores em relação ao mesmo indivíduo (Goffin & Gellatly, 2001).

Propõem-se estudos posteriores que recorram a técnicas estatísticas mais robustas, nomeadamente, modelos de equações estruturais (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006). Consideramos, no entanto, que as análises e procedimentos utilizados foram adequados para testar as hipóteses formuladas.

A natureza correlacional do estudo impede a inferência de nexos de causalidade entre variáveis independentes e dependentes. Outras ligações causais são plausíveis. Por exemplo, (a) a ligação afectiva pode impelir os indivíduos a descreverem a sua organização de uma forma mais positiva/virtuosa (caso contrário, que razões teriam para se empenharem?); (b) os CCO podem fomentar o capital social (Bolino et al., 2002), induzir reacções positivas nos receptores e então promover virtuosidade organizacional; (c) o supervisor pode descrever mais CCO dos seus subordinados, não porque eles realmente os adoptem mas devido à ligação afectiva que favorece a qualidade da troca líder-membro e/ou cria um efeito de halo que impele o supervisor a ser mais benevolente quando se reporta aos CCO. É ainda possível que os indivíduos procedam a racionalizações *post hoc*: aqueles que se têm sentido bem na organização durante os últimos meses podem cognitivamente “reciprocá-los”, atribuindo características virtuosas à organização, independentemente das características “reais”. Cameron, Dutton, Quinn e Wrzesniewski (2003) alertaram para o facto de questões respeitantes à relação causal típica poderem não ser relevantes no estudo das dinâmicas positivas, devido ao efeito contágio e porque alguns fenómenos positivos tendem a reforçar-se mutuamente (espirais positivas).

Somente o empenhamento organizacional foi testado como variável mediadora. Outras variáveis mediadoras poderão ser futuramente consideradas, tais como, o AOP, a reciprocidade, a identificação organizacional, o contrato psicológico, o bem-estar afectivo, as emoções positivas ou o PsyCap. Teria sido igualmente pertinente saber em que grau as percepções de virtuosidade explicam outras variáveis dependentes (e.g., bem-estar psicológico e afectivo, comportamentos inovadores, comportamentos retaliatórios). Estudos futuros poderão, também, investigar antecedentes de (percepções de) virtuosidade organizacional, tais como os comportamentos de liderança (e.g., liderança autêntica) e as práticas de gestão de recursos humanos. Considerando a vasta literatura acerca de antecedentes de empenhamento organizacional e CCO, pesquisas futuras poderão

investigar como tais antecedentes interagem com as percepções de virtuosidade na predição do empenhamento organizacional e dos CCO.

Estudos posteriores poderão também testar o grau em que algumas características pessoais (e.g., afecto positivo e negativo; propensão para a confiança; forças e virtudes pessoais tais como gratidão, resiliência, bondade, honestidade) moderam as relações entre as percepções de virtuosidade organizacional e as variáveis dependentes. A título de exemplo, os indivíduos com *scores* elevados de gratidão serão mais ou menos sensíveis às percepções de virtuosidade organizacional? Ou seja, tais características pessoais podem influenciar a forma como as pessoas trabalham e as “lentes” com que “olham” a organização. Outras variáveis moderadoras potenciais são o nível hierárquico, a área funcional, o tipo de organização, o sector de actividade ou a natureza familiar da empresa. Tendo em conta a importação do instrumento de medida da virtuosidade organizacional de contexto americano para português, poder-se-ia analisar o efeito potencialmente moderador exercido pela cultura nacional. Seria pertinente a comparação entre padrões empíricos obtidos em diferentes contextos culturais, designadamente com recurso ao tradicional modelo de Hofstede (1980).

Tendo sido realizado num momento único, o estudo não capta as dinâmicas que ocorrem num decurso de tempo envolvendo relações recíprocas e espirais ascendentes e descendentes (Fredrickson, 2003) entre a organização e os seus membros. Também Peterson e Seligman (2003) exaltaram o recurso a estudos longitudinais. Por conseguinte, sugerimos pesquisas futuras com um *design* longitudinal para clarificar as direcções das relações encontradas, com a ressalva das limitações metodológicas acima referidas. Abordar a virtuosidade organizacional, o empenhamento e os CCO num nível de análise organizacional poderá ser também um valioso contributo de pesquisas vindouras. Tal permitiria cruzar diferentes níveis de análise e estudar, por exemplo, como os indivíduos com diferentes traços e disposições reagem diferentemente às mesmas (agregadas) características organizacionais. Um estudo interessante seria investigar como a virtuosidade organizacional influencia o desempenho organizacional através do papel mediador (agregado) dos CCO e/ou do empenhamento organizacional.

Outra limitação é o facto da medida de virtuosidade organizacional se aproximar ou incluir itens de construtos estabelecidos (e.g., confiança³⁰, justiça, AOP, climas éticos). Mas uma maioria reconhece que a virtuosidade organizacional, como construto central, difere de tais construtos. Além disso, não é forte a atenção dispensada ao estudo, por exemplo, da compaixão ou do perdão, como características organizacionais percebidas. De qualquer modo, pesquisas futuras devem estudar a validade incremental da virtuosidade organizacional acima e para além de tais construtos relacionados.

Em suma, os resultados sugerem que o construto da virtuosidade organizacional é relevante para explicar o empenhamento dos indivíduos e os seus CCO. Contudo, estamos conscientes de que ainda existe um longo caminho a percorrer para um conhecimento mais profundo e sistematizado do impacto das percepções de virtuosidade organizacional nas respostas atitudinais e comportamentais dos indivíduos. Esperamos assim ter contribuído para a inclusão crescente de um novo conceito – virtuosidade organizacional – nos estudos organizacionais e para a abertura de novos caminhos de investigação.

³⁰ A confiança organizacional é a temática mais citada (Mayer et al., 1995) entre os artigos que foram publicados na *Academy of Management Review* de 1987 a 2007 (Aguinis, Pierce, Bosco & Muslin, 2009).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdulla, M. H. A. & Shaw, J. D. (1999). Personal factors and organizational commitment: Main and interactive effects in the United Arab Emirates. *Journal of Managerial Issues*, 11, 77-93.
- Abelson, M. A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 382-386.
- Academia das Ciências de Lisboa (2001). *Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea*. Vols. I-II Lisboa: Verbo.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Adams, V. H., Snyder, C. R., Rand, K. L., Kings, E. A., Simpson, D. R. & Pulvers, K. M. (2003). Hope in workplace. In R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *The handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 367-377). Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Adler, P. S. & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17-40.
- Aguinis, H., Pierce, C. A., Bosco, F. A. & Muslin, I. S. (2009). First decade of organizational research methods: Trends in design, measurement, and data-analysis topics. *Organizational Research Methods*, 12(1), 69-112.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26, 49-61.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In R. D. Goffin & E. Helmes (Eds.), *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at Seventy* (pp. 285-314). Norwell, MA: Kluwer.

- Allen, N. J. & Smith, J. (1987). An investigation of extra-role behaviours within organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 37, 645-659.
- Allen, T. D. & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: a field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 247-260.
- Allport, F. H. (1933). *Institutional behavior*. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press.
- Alotaibi, G. A. (2001). Antecedents of organizational citizenship behavior: A study of public personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*, 30(3), 363-376.
- Alpander, G. (1990). Relationship between commitment to hospital goals and job satisfaction: a case study of a nursing department. *Health Care Management Review*, 15(4), 51-62.
- Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G. & Alonso, R. C. (1973). On operationalizing the concept commitment. *Social Forces*, 51(4), 448-454.
- Andersson, L. M. & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M., Blakely, G. L. & Bucklew, N. S. (2008). Group cohesion as an enhancement to the justice–affective commitment relationship. *Group & Organization Management*, 33(6), 736-755.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Aristotle (1999). *The Nicomachean ethics* (translated by W. D. Ross). Batoche Books.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K. & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 193-203.
- Aryee, S. & Heng, L. J. (1990). A note of applicability of an organizational commitment model. *Work and Occupations*, 17(2), 229-239.
- Aspinwall, L. & Staudinger, U. (2003). *A psychology of human strengths: Fundamental questions and future directions for a positive psychology*. Washington, DC: American Psychology Association.

- Avey, H. B., Wernsing, T. S. & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Avis, J. M., Kudisch, J. D. & Fortunato, V. J. (2002). Examining the incremental validity and adverse impact of cognitive ability and conscientiousness on job performance. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 87-105.
- Bagozzi, R. P. (2003). Positive and negative emotions in organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 176-193). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Baker, W. (2000). *Achieving success through social capital*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Baker, W., Cross, R. & Wooten, M. (2003). Positive organizational network analysis and energizing relationships. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 328-342). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Bakker, E. (2007). Integrity and cynicism: Possibilities and constraints of moral communication. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 20, 119-136.
- Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organization behavior* (pp. 120-136). Oxford, UK: Blackwell.
- Barge, K. J. & Oliver, C. (2003). Working with appreciation in managerial practice. *Academy of Management Review*, 28(1), 124-142.
- Barling, J. & Hutchinson, I. (2000). Commitment vs. control-based safety practices, safety reputation, and perceived safety climate. *Canadian Journal of Administrative Science*, 17(1), 76-84.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Batson, C. D. (1991). *The altruism question: Toward a social-psychological answer*. Hillsdale, NJ: Larence Erlbaum.

- Beck, K. & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: Across-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 114-136.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Bentein, K., Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2002). Organization, supervisor, and work group-directed commitments and citizenship behaviors: A comparison of models, *European Journal of Work and Organization Psychology*, 11, 341-362.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bergami, M. & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment, and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555-577.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective commitment and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645-663.
- Bernstein, S. D. (2003). Positive organizational scholarship: Meet the movement. An interview with Kim Cameron, Jane Dutton, and Robert Quinn. *Journal of Management Inquiry*, 12(3), 266-271.
- Bews, N. F. & Rossouw, G. J. (2002). A role for business ethics in facilitating trustworthiness. *Journal of Business Ethics*, 39(4), 377-390.
- Bies, R. J. & Tripp, T. M. (2005). The study of revenge in the workplace: Conceptual, ideological, and empirical issues. In S. Fox & P. Spector (Eds.), *Counterproductive workplace behavior: An integration of both actor and recipient perspectives on causes and consequences* (pp. 65-82). Washington, DC: American Psychology Association.

- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boehm, J. K. & Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success? *Journal of Career Assessment*, 16(19), 101-116.
- Bolino, M. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24, 82-98.
- Bolino, M., Turnley, W. & Bloodgood, J. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505-522.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personality selection* (pp. 71- 98). San Francisco: Jossey Bass.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Bright, D. S. (2006). Forgiveness as an attribute of leadership. In E. D. Hess & K. S. Cameron (Eds.), *Leading with values: Positivity, virtue, and high performance* (pp. 172-193). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Bright, D., Cameron, K. & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249-269.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Brown, S. P. & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Browne, M. W. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. Bollen & S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models* (pp. 136-162). Newbury Park, NJ: Sage.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.

- Burroughs, S. M. & Eby, L. T. (1998). Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, 26(6), 509-532.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modelling with Lisrel, Prelis, and Simplis*. London: Lawrence Erlbaum.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS. Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Byrne, Z. S. & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: the founders speak. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (pp. 3-26). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cabral-Cardoso, C. (2000). Gestão de recursos humanos: Evolução do conceito, perspectivas e novos desafios. In M. P. Cunha (Ed.), *Teoria organizacional: Perspectivas e prospectivas* (pp. 225-249). Lisboa: Dom Quixote.
- Caetano, A. & Tavares, S. (2000). Determinantes da implicação organizacional em cinco países europeus. In M. Cabral, J. Vala & J. Freire (Eds.), *Atitudes sociais dos Portugueses: Trabalho e cidadania* (pp. 97-121). Lisboa: ICS.
- Caetano, A. & Vala, J. (1994). Teorias implícitas sobre as organizações: Um estudo empírico exploratório. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima & A. Caetano (Eds.), *Psicologia social e das organizações* (pp. 223-239). Lisboa: RH Editora.
- Caldwell, D., Chatman, J. & O'Reilly, A. (1990). Building organizational commitment: A multi-firm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- Callaway, P. L. (2007). *The relationship between organizational trust and job satisfaction: An analysis in the U.S. federal work force*. Florida: Upublishcom.
- Cameron, K. S. (1998). Strategic organizational downsizing: An extreme case. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 185-229). Greenwich, CT: JAI Press.
- Cameron, K. S. (2003). Organizational virtuousness and performance. In K.S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 48-65). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S. (2007). Forgiveness in organizations. In D. L. Nelson & C. L. Cooper (Eds.), *Positive organizational behaviour* (pp. 128-142). London: Sage.

- Cameron, K. S. (2008). Paradox in positive organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 7-24.
- Cameron, K. S., Bright, D. & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (Eds.) (2003). *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., Quinn, R. E. & Wrzesniewski, A. (2003). Developing a discipline of positive organizational scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 361-370). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., Kim, M. U. & Whetten, D. A. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32, 222-240.
- Cameron, K. S. & Caza, A. (2002). Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 33-48.
- Cameron, K. S. & Caza, A. (2004). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 731-739.
- Cameron, K. S. & Lavine, M. (2004). Making the impossible possible: A case of positive deviance in organizational performance. *Working Paper*. University of Michigan School of Business.
- Cameron, K. S. & Lavine, M. (2006). *Making the impossible possible*. San Francisco: Berrett Koehler.
- Cardona, P., Lawrence, B. S. & Bentler, P. M. (2004). The Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behaviour. *Group and Organization Management*, 29, 219-247.
- Carmeli, A. & Colakoglu, S. N. (2005). The relationship between affective commitment and organizational citizenship behaviors: the moderating role of emotional intelligence. *Research on Emotion in Organizations*, 1, 77-93.
- Carochinho, J. (1998). *Satisfação no trabalho, compromisso e cultura organizacional: Um estudo empírico na banca com base no modelo dos valores contrastantes*. Tese de mestrado não publicada. Lisboa. ISCTE.

- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (1981). *Attention and self-regulation: A control theory approach to human behavior*. New York: Springer-Verlag.
- Caza, A., Barker, B. A. & Cameron, K. S. (2004). Ethics and ethos: The buffering and amplifying effects of ethical behavior and virtuousness. *Journal of Business Ethics*, 52(2), 169-178.
- Caza, B. B. & Caza, A. (2008). Positive organizational scholarship: A theory critical perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17(1), 21-33.
- Chambel, M. J., Curren, L., Ferreira, L. & Morais, M. A. (2000). A gestão de recursos humanos e as percepções, atitudes e bem-estar dos trabalhadores: um estudo comparativo entre dois casos. In A. Gomes, A. Caetano, J. Keating & M. P. Cunha (Eds.), *Organizações em transição* (pp. 281-300). Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Chan D. (2000). Detection of differential item functioning on the Kirton Adaptation-Innovation Inventory using multiple-group mean and covariance structure analyses. *Multivariate Behavioral Research*, 35(2), 169-199.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chen Z. X. & Francesco A. M. (2003). The Relationship Between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510.
- Chen, G., Goddard, T. & Casper, W. J. (2004). Relating general and work-specific self-evaluations and work-related control beliefs to an expanded job attitudes criterion. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 349-370.
- Chen, Z., Tsui, A. & Farh, J. (2002). Loyalty to supervisor vs organizational commitment: relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 339-356.
- Choi, J. N. 2007. "Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes." *Journal of Organizational Behavior*, 28, 467-484.
- Chun, R. (2005). Ethical character and virtue in organizations: An empirical assessment and strategic implications. *Journal of Business Ethics*, 57, 269-284.
- Cialdini, R. B. (2000). *Influence: The science of persuasion*. New York: Allyn Bacon.

- Claybrook, C. (2004). Viewing organizational trust and internal auditing. *Working Paper*. Dallas, Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Clifton, D. O. & Harter, J. K. (2003). Investing in strengths. In K.S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds), *Positive organizational scholarship* (pp. 111-122). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Clugston, M., Howell, J. P. & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26(1), 5-30.
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations*, 53(3), 387-417.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace. An integrative approach*. London: Lawrence Erlbaum.
- Cohen, A. & Gattiker, U. (1992). An empirical assessment of organizational commitment using the side-bet theory approach. *Relations Industrielles*, 47(3), 439-461.
- Cohen, A. & Keren, D. (2008). Individual values and social exchange variables. Examining their relationship to and mutual effect on in-role performance and organizational citizenship behavior. *Group & Organization Management*, 33(4), 425-452.
- Cohen, A. & Lowenberg, G. (1990). A Re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: A meta-analysis. *Human Relations*, 43(10), 1015-1050.
- Cole, M. S. & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behaviour*, 27(5), 585-605.
- Coleman, V. I. & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10, 25-44.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Coser, R. L. & Rokoff, G. (1982). Woman in the occupational world: Social disruption and conflict. In R. Kahn-Hut, A. K. Daniels & R. Colvard (Eds.), *Women and work: Problems and prospects* (pp. 39-53). New York: Oxford University Press.
- Coughlan, R. (2005). Employee loyalty as adherence to shared moral values. *Journal of Managerial Issues*, 17(1), 43-57.

- Coyle-Shapiro, J. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927-946.
- Cropanzano, R. & Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behaviour* (pp. 131-143). New York: McGraw-Hill.
- Csikszentmihaly, M. (2003). *Good business: Leadership, flow and the making of meaning*. New York: Viking.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: HarperCollins.
- Cunha, M. P. (2002). "The best place to be": Managing control and employee loyalty in a knowledge intensive firm. *Journal of Applied Behavioral Science*, 38(4), 401-415.
- Cunha M. P., Rego, A. & Cunha, R. C. (2007). *Organizações positivas*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P. & Rego, A. (2002). GNOMO, Grupo permanente de Normalização do vocabulário organizacional. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 8, 11-14.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29(4), 847-858.
- D'Amato, A. & Zijlstra, F. R. (2008). Psychological climate and individual factors as antecedents of work outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 33-54.
- Darlington R. B. (1990). *Regression and linear models*. New York: McGraw-Hill.
- Davis, A. L. & Rothstein, H. R. (2006). The effects of the perceived behavioral integrity of managers on employee attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 67, 407-419.
- De Geus, A. (1997a). The living company. *Harvard Business Review*, 75(2), 51-59.
- De Geus, A. (1997b). *The living company: Habits for survival in a turbulent business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 341-352.

- DeCotiis, T. & Summers, T. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Den Dulk, L., Van Doorne-Huiskes, A. & Schippers, J. (1999). Organizações "amigas da família": comparação internacional. *Sociologia-Problemas e Práticas*, 29, 31-50.
- Dessler, G. (1997). *Conquistando comprometimento: Como construir e manter uma força de trabalho competitiva*. São Paulo: Makron Books.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Diener, E. & Seligman, M. (2002). Very happy people. *Psychological Science*, 13, 81-84.
- Dineen, B. R., Lewicki, R. J. & Tomlinson, C. E. (2006). Supervisory guidance and behavioral integrity: Relationships with employee citizenship and deviant behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91, 622-635.
- Dirks, K. & Ferrin, D. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dirks, K. & Ferrin, D. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Dodd-McCue, D. & Wright, G. B. (1996). Men, women and attitudinal commitment: The effects of workplace experiences and socialization. *Human Relations*, 49(8), 1065-1089.
- Dutton, J. E., Duberich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Dutton, J. E., Frost, P. J., Worline, M. C., Lilius, J. M. & Kanov, J. M. (2002). Leading in times of trauma. *Harvard Business Review*, January, 54-61.
- Dutton, J. E. & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 264-278). San Francisco: Berrett Koehler.
- Dyck, B. & Kleysen, R. (2001). Aristotle's virtues and management thought: An empirical exploration of an integrative pedagogy. *Business Ethics Quarterly*, 11(4), 561-574.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C. & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 463-483.

- Edmondson, A. C. (2008). The competitive imperative of learning. *Harvard Business Review*, July-August, 60-67.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Elias, S. M. (2009). Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*, 35(1), 37-55.
- Emmons, R. A. (2003). Acts of gratitude in organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 81-93). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. N. York: Free Press.
- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations: on power, involvement and their correlates*. New York: Free Press.
- Ewin, R. (1993). Corporate loyalty: its objects and its grounds. *Journal of Business Ethics*, 12, 387-396.
- Exline, J. J., Worthington, E. L., Hill, P. & McCullough, M. E. (2003). Forgiveness and justice: A research agenda for social and personality psychology. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 337-348.
- Farrell, D. & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 78-95.
- Farh, J., Earley P. C. & Lin, S. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behaviour in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.

- Farh, J., Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Farh, J., Zhong, C. B. & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organizational Science*, 15(2), 241-53.
- Fassina, N., Jones, D. & Uggerslev, K. (2008a). Relationship clean-up time: Using meta-analysis and path analysis to clarify relationships among job satisfaction, perceived fairness, and citizenship behaviors. *Journal of Management*, 34(2), 161-188.
- Fassina, N., Jones, D. & Uggerslev, K. (2008b). Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: testing agent-system and shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 805-828.
- Ferreira, J., Neves, J. & Caetano (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Alfragide: McGraw-Hill Portugal.
- Ferreira, M. (2005). *Empenhamento organizacional de profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão*. Tese de doutoramento não publicada. Braga. Universidade do Minho.
- Fineman, S. (1996). Emotion and organizing. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organizational studies* (pp. 543-564). London: Sage.
- Fineman, S. (1999). Emotion and organizing. In S. R. Clegg & C. Hardy (Eds), *Studying organisation: Theory and method* (pp. 288-310). London: Sage.
- Fisher, C. (2002). Antecedents and consequences of real-time affective reactions at work. *Motivation and Emotion*, 26, 3-30.
- Fitzgerald, P. (2002). What should “forgiveness” mean? *The Journal of Value Inquiry*, 36, 483-498.
- Forgas, J. P. (2002). Feeling and doing: Affective influences on interpersonal behavior. *Psychological Inquiry*, 13, 1-28.
- Fowers, B. J. & Tjeltveit, A. C. (2003). Virtue obscured and retrieved: Character, community, and practices in behavioral science. *American Behavioral Scientist*, 47(4), 387-394.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319.

- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizational settings. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 163-175). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Fredrickson, B. L., Mancuso, R. A., Branigan, C. & Tugade, M. (2000). The undoing effect of positive emotions. *Motivation and Emotion*, 24, 237-258.
- Frost, P., Dutton, J., Maitlis, S., Lilius, J., Kanov, J. & Worline, M. (2006). Seeing organizations differently: Three lenses on compassion. In C. Hardy, S. Clegg, T. Lawrence & W. Nord (Eds.), *Handbook of Organizational Studies* (pp. 843-866). London: Sage Publications.
- Frost, P., Dutton, J., Worline, M. & Wilson, A. (2000). Narratives of compassion in organizations. In S. Fineman (Ed.), *Emotions in Organizations* (pp. 25-45). London: Sage Publications.
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K. & Relyea, C. (2003). A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. *The Journal of Social Psychology*, 143(6), 789-791.
- Fulmer, I. S., Gerhant, B. & Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "Great Place to Work" and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993.
- Galais, N. & Moser, K. (2009). Organizational commitment and the well-being of temporary agency workers: A longitudinal study. *Human Relations*, 62(4), 589-620.
- Galford, R. & Drapeau, A. S. (2003). The enemies of trust. *Harvard Business Review*, 81(2), 89-95.
- Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N. & Davis, A. J. (2005). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*, 8, 305-314.
- Gavin, J. H. & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behaviour in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 107-16.
- George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299-307.
- George, J. M. (1998). Salesperson mood at work: Implications for helping customers. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 18(3), 23-30.
- George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1993). *O inquérito – teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª ed.). S. Paulo: Atlas.
- Gill, H., Boies, K., Finegan, J. & McNally, J. (2005). Antecedents of trust: Establishing a boundary condition between propensity to trust and intention to trust. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 287-302.
- Gittell, J. H. & Cameron, K. S. (2003). Virtuous leadership, relationships, and forgiveness: The role of relational and financial reserves in responding to crisis. *Working Paper*. University of Michigan School of Business.
- Gittell, J. H. (2003). A theory of relational coordination. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 279-295). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81.
- Glynn, M. A. & Jamerson, H. (2006). Principled leadership: A framework for action. In E. Hess & K. Cameron (Eds.), *Leading with values: Values, virtues & high performance* (pp. 151-171). Cambridge: Cambridge University Press.
- Goffin, R. D. & Gellatly, I. D. (2001). A multi-rater assessment of organizational commitment: Are self-report measures biased? *Journal of Organizational Behavior*, 22, 437-451.
- Goleman, D. (1999). *Trabalhar com inteligência emocional*. Lisboa: Temas e Debates.
- Goodstein, J. & R. Potter (1999). Beyond financial incentives: Organizational ethics and organizational integrity. *HEC Forum*, 11(4), 293-305.

- Gordon, G. (2002). *Beware the remedial approach to teaching*. Gallup Management Journal:electronicversion. <http://www.gallup.com/poll/content/print.aspx?ci=6673> (Consultado em 17 de Setembro de 2007).
- Gould, S. (1979). Characteristics of career planners in upwardly mobile occupations. *Academy of Management Journal*, 22, 539-550.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Gowri, A. (2007). On corporate virtue. *Journal of Business Ethics*, 70, 391-400.
- Graham, J. (1986). *Organizational citizenship informed by political theory*. Paper presented at Academy of Management meetings, Chicago, IL.
- Graham, J. (1991). An essay on organizational citizenship behaviour. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Graham, J. W. & Van Dyne, L. (2006). Gathering information and exercising influence: Two forms of civic virtue organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18, 89-109.
- Grant, A. M., Christianson, M. K. & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21, 51-63.
- Gray, D. E. (1989). Gender and organizational commitment among hospital nurses. *Human Relations*, 42(9), 801-813.
- Green, K. W., Medlin, B. & Whitten, D. (2004). Developing optimism to improve performance. *Industrial Management and Data Systems*, 104(2), 106-114.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greenberg, J. & Lind, E. A. (2000). The pursuit of organizational justice: From conceptualization to implication to application. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (pp. 72-108). Malden, MA: Blackwell.

- Hackett, R. D., Bycio, P. & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
- Hackman, J. R. (2009a). The perils of positivity. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 309-319.
- Hackman, J. R. (2009b). The point of POB: Rejoinder. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 321-322.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Haller, M. & Hadler, M. (2006). How social relations and structures can produce happiness and unhappiness: An international comparative analysis. *Social Indicators Research*, 75(2), 169-216.
- Harman, H. H. (1967). *Modern factor analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Harrison, D. A. & Price, K. L. (2003). Context and Consistency in Absenteeism: Studying Social and Dispositional Influences across Multiple Settings. *Human Resource Management Review*, 13, 203-225.
- Harrison, J. K. & Hubbard, R. (1998). Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U. S. firm in Mexico. *The Journal of Social Psychology*, 138(5), 609-623.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. M. Keyes & J. Haidt, (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 205-224). Washington DC: American Psychological Association.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 382-394). Oxford: Oxford University Press.
- Herrbach, O. (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 629-643.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Sílabo.

- Hoffi-Hofstetter, H. & Mannheim, B. (1999). Managers' coping resources, perceived organizational patterns, and responses during organizational recovery from decline. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 665-685.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P. & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555-566.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills: Sage.
- House, R. P., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. & Gupta, V. (Eds.) (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 2, pp. 445-506). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Iltis, A. S. (2001). Organizational ethics and institutional integrity. *HEC Forum*, 13(4), 317-328.
- Inkeles, A. (1969). Participant citizenship in six developing countries. *American Political Science Review*, 63, 1120-1141.
- Isen, A. M. (1987). Positive affect, cognitive processes and social behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 47, 1206-1217.
- Iverson, R. & Buttigieg, D. (1999). Affective, normative and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333.
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: The role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122-149.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A. & Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32.

- Jaramillo, F., Mulki, J. P. & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58, 705-714.
- Jaros, S. T. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(5), 319-337.
- Jaros, S. T., Jermier, J. M., Koehler, J. W. & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
- Jesuino, J. C. (2002). Latin Europe cluster: From south to north. *Journal of World Business*, 37(1), 81-89.
- Johnson, R. & Chang, C. (2006). "I" is to continuance as "We" is to affective: The relevance of the self-concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(5), 549-570.
- Jones, G. & George, J. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Joreskog, K. G. & Sorbom, D. (1993). *LISREL8: Analysis of linear structural relations by the method of maximum likelihood*. Chicago: International Education Services.
- Jose, P. (2004). Moderation/mediation help centre. http://www.vuw.ac.nz/psyc/staff/paul-jose/files/helpcentre/help1_intro.php (Consultado em 12 de Fevereiro de 2009).
- Joseph, J. (2000). *Ethics resource center's 2000 national business ethics survey: How employees perceive ethics at work?* Washington, DC: Ethics Resource Center.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluation traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.
- Kahn, W. A. (1993). Caring for the caregivers: Patterns of organizational caregiving. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 539-563.
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J. & Lilius, J. M. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808-827.

- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karambayya R. (1990). Contexts for organizational citizenship: Do high performing and satisfying units have better citizens? *Working Paper*. York University.
- Kasser, T. & Ryan, R. M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 280-287.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-133.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966, 1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kelman, H. (1958). Compliance, identification and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Kelman, H. (1961). Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly*, 25(1), 57-78.
- Kenny, A. D. (2008). *Mediation*. <http://davidakenny.net/cm/mediate.htm> (Consultado em 12 de Fevereiro de 2009).
- Kenny, D. A., Kashy, D. A. & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. Gilbert, S. Fiske & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (vol. 1, pp. 233-265). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Kets de Vries, M. F. R. (2001). Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 54(1), 101-111.
- Keyes, C. L. M. & Haidt, J. (2003). *Flourishing: Positive psychology and the life well lived*. Washington DC: American Psychological Association.
- Kickul, J., Gundry, L. K. & Posig, M. (2005). Does trust matter? The relationship between equity sensitivity and perceived organizational justice. *Journal of Business Ethics*, 56(3), 205-218.
- King, L. A. & Napa, C. K. (1998). What makes a life good? *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 156-165.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. London: Routledge.

- Kluemper, D. H., Little, L. M. & DeGroot, T. (2009). State or trait: Effects of state optimism on job-related outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 209-231.
- Ko, J. Price, J. L. & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's threecomponent model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973.
- Konovsky, M. & Pugh, S. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Konovsky, M. A. & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266.
- Konovsky, M. A., Elliot, J. & Pugh, S. D. (1995). *Citizenship behavior and its determinants in Mexico*. Paper presented at the National Academy of Management Meetings. Vancouver, CA.
- Koys, D. J. (1991). Fairness, legal compliance, and organizational commitment. *Employee Responsibilities and Right Journal*, 4, 283-291.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organisations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Krebs, D. (1987). The challenge of altruism in biology and psychology. In C. Crawford, M. Smith, & D. Krebs (Eds.), *Sociobiology and psychology: Ideas, issues, and applications* (pp. 81-118). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Kruger, M. P. & Hanson, B. J. (1999). A value-based paradigm for creating truly healthy organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 302-317.
- Kurzynski, M. J. (1998). The virtue of forgiveness as a human resource strategy. *Journal of Business Ethics*, 17, 77-85.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 365-385.

- Ladebo, O. J. (2006). Perceptions of trust and employees attitudes: a look at Nigeria's agricultural extension workers. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 409-427.
- Larson, M. & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 45-62.
- Laschinger, H. K., Finegan, J. & Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurse's work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review*, 26, 7-23.
- Lawer, E. E. (2004). Leading a virtuous-spiral organization. *Leader to Leader*, 32, 32-40.
- Lee, F., Caza, A., Edmondson, A. & Thomke, S. (2003). New knowledge creation in organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 194-206). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Lee, G. & Teo, A. (2005). Organizational restructuring: Impact on trust and work satisfaction. *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 23-39.
- Lee, K. (1992). *A study of affective, continuance, and normative commitment to the organization*. Unpublished master dissertation. Seoul. Sungkyunkwan University.
- Leite, R. (2006). *O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: uma avaliação das actividades extra-laborais*. Tese de doutoramento não publicada. Braga. Universidade do Minho.
- LePine, J. A., Erez, A. & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- LePine, J. A. & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- Lerner, H. G. (1993). *The Dance of Deception*. New York: HarperCollins.
- Lester, S. W. & Brower, H. H. (2003). In the eyes of the beholder: The relationship between subordinates' felt trustworthiness and their work attitudes and behaviors. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 10(2), 17-33.
- Levering, R. & Moskowitz, M. (1993). *The 100 best companies to work for in America*. New York: Doubleday.
- Levering, R. & Moskowitz, M. (1998). The 100 best companies to work for in America. *Fortune*, 137(1), 26-35.

- Levering, R. & Moskowitz, M. (2003). 100 best companies to work for. *Fortune*, 147(1), 41-43.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Dutton, J. E., Kanov, J. M., Frost, P. J. & Maitlis, S. (2003). *What good is compassion at work?* Paper presented at the National Meeting of the Academy of Management, Seattle, WA.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E. & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 193-218.
- Linley, P. A. & Joseph, S. (2004). *Positive psychology in practice*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Litwinenko A. & Cooper, C.L. (1997). The impact of trust status on health care workers. *Journal of Management in Medicine*, 11(5), 294-301.
- Lopez, S. J. & Snyder, C.R. (2004). *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behaviour: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2003). Positive organizational behavior (POB): Implications for leadership and HR development and motivation. In R. M. Steers, L. W. Porter, G. A. Begley (Eds.), *Motivation and leadership at work* (pp. 187-195). NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572
- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F. & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1, 247-269.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. & Avey, J. A. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital*. Oxford: Oxford University Press.

- Luthans, F. & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-258). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Luthans, F. & Avolio, B. (2009a). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291-307.
- Luthans, F. & Avolio, B. (2009b). Inquiry unplugged: building on Hackman’s potential perils of POB. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 323-328.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-150.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behaviour. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Lynch, M. (2001). *Managing the public trust portfolio*. Paper presented at the 6th International Conference in Public Communication of Science and Technology, CERN, Geneva.
- MacDonald, P. R. (1993). *Individual-organizational value congruence: Operationalization and consequents*. Unpublished doctoral dissertation. Ontario. University of Western Ontario.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Ahearne, M. (1996). *The effects of OCB on the effectiveness of pharmaceutical sales teams*. Unpublished data analysis. Bloomington, Indiana: Indiana University School of Business.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 87-98.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial on evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57, 70-80.

- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Rich, G. A. (1999). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- MacKinnon, D. P., Warsi, G., & Dwyer, J. H. (1995). A simulation study of mediated effect measures. *Multivariate Behavioral Research*, 30(1), 41-62.
- MacNeil, I. R. (1985). Relational contracts: What we do and do not know, *Wisconsin Law Review*, 5, 483-525.
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Magaletta, P. R. & Oliver, J. M. (1999). The hope construct, will and ways: Their relations with self-efficacy, optimism, and well-being. *Journal of Clinical Psychology*, 55(5), 539-551.
- Maltby, J., Day, L. & Barber, L. (2005). Forgiveness and happiness. The differing contexts of forgiveness using the distinction between hedonic and eudaimonic happiness. *Journal of Happiness Studies*, 6, 1-13.
- Margolis, J. D. & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Marques, C. A. (1996). Comportamento organizacional e gestão: perspectivas e aplicações. In C. A. Marques & M. P. Cunha (Eds.), *Comportamento organizacional e gestão de empresas* (pp. 13-41). Lisboa: Dom Quixote.
- Marsh, R. & Manari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A predictive study. *Administrative Science Quarterly*, 22, 57-75.
- Martin, A., Jones, E. & Callan, V.J. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 263-289.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-749.
- Mathieu, J. E. & Kohler, S. S. (1990). A test of the interactive effects of organizational commitment and job involvement on various types of absence. *Journal of Vocational Behavior*, 36(1), 33-44.

- Mathieu, J. E. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integration model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734
- Mayer, R. C. & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust in management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- Mayer, R. C. & Gavin, M. B. (2005). Trust for management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- Mayer, R. C. & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684.
- Mayer, R. C. & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 15-28.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- McClelland, D.C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McCullough, M. E. (2001). Forgiveness: Who does it and how do they do it? *Current Directions in Psychological Science*, 10, 194-197.
- McCullough, M. E., Kilpatrick, S. D., Emmons, R. A. & Larson, D. B. (2001). Is gratitude a moral affect? *Psychological Bulletin*, 127, 249-266.
- McCullough, M. E., Pargament, K. I. & Thoresen, C. E. (2000). *Forgiveness: Theory, Research, and Practice*. New York: Guilford.
- McCullough, M. E., Worthington, E. L., Jr. & Rachal, K. C. (1997). Interpersonal forgiving in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(2), 321-336.
- McCullough, M. E. & Snyder, C. R. (2000). Classical sources of human strength: Revisiting an old home and building a new one. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, 1-10.

- McCullough, M. E. & Witvliet, C. V. (2002). The psychology of forgiveness. In C. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 89-105). Oxford: Oxford University Press.
- McGee, G. W. & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Re-examination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-642.
- McInnis, K. J., Meyer, J. P. & Feldman, S. (2009). Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 165-180.
- McNeeley, B. & Meligno, B. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in pro-social organizational behavior: an examination of the intended beneficiaries of pro-social behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836-844.
- Meara, N. M. (2001). Response - Just and virtuous leaders and organization. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 227-234.
- Meyer, J. P. (1997). Organizational commitment. In C. L. Cooper & I. T Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (vol. 12, pp. 175-228). Chichester: John Wiley & Sons.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, J. P., Allen, J. & Smith, A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 665-683.
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R. & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management*, 17(4), 717-733.

- Meyer, J. P., Irving, P. G. & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 29-52.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovich, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1986). *Development and consequence of three components of commitment*. Paper presented at the Annual Meeting of the Administrative Sciences Association of Canada, Whistler.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace – Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P. & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Miguez, J. (1987). Satisfação no trabalho e comportamentos de ausência. *Revista de Psicologia e Ciências da Educação*, 2, 17-35.
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E. & Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 51-57.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational response to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 261-287). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Mishra, J. & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of west Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-485.
- Moberg, D. (1999). The big five and organizational virtue. *Business Ethics Quarterly*, 9(2), 245-272.
- Moore, G. & Beadle, R. (2006). In search of organizational virtue in business: Agents, goods, practices, institutions and environments. *Organization Studies*, 27, 369-389.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46(6), 759-776.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L. & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P. & Organ D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Moorman, R. H. & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.
- Moorman, R. H. & Byrne, S. Z. (2005). How does organizational justice affect organizational citizenship behavior? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 355-380). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493-512.

- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Morse, J. (1999). The missing link between virtue theory and business ethics. *Journal of Applied Philosophy*, 16(1), 47-58.
- Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Mottaz, C. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41(6), 467-482.
- Mourão, A. (2005). *A região de Leiria: Identidade e desenvolvimento*. Leiria: Instituto Politécnico de Leiria.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. NY: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Munene, J. C. (1995). Not on seat: An investigation of some correlates of organizational citizenship behaviour in Nigeria. *Applied Psychology: An International Review*, 44, 111-122.
- Murphy, C., Ramamoorthy, N., Flood, P. C. & MacCurtain, S. (2006). Organizational justice perceptions and employee attitudes among Irish blue collar employees: An empirical test of the main and moderating roles of individualism/collectivism. *Management Review*, 17(3), 328-343.
- Nascimento, J. L., Lopes, A. & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- Naumann, S. E. & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43, 81-889.
- Nelson, D. & Cooper, C. (Eds.) (2007). *Positive organizational behavior*. London: Sage.

- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., Mckee, D. & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviour. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G. L. & Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group and Organization Management*, 26(1), 93-113.
- Niranjana, P. (2005). Influence of learned optimism and organizational ethos on organizational citizenship behaviour: A study on Indian corporations. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 5(1), 85-98.
- Norman, S., Luthans, B. & Luthans, K. (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(2), 55-64.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19-31.
- Ong, A. D. & van Dulmen, M. H. M. (Eds.) (2007). *Oxford handbook of methods in positive psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46-53.
- Organ, D. W. (1988a). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1988b). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14, 547-557.

- Organ, D. W. (1990a). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 12, pp. 43-72), Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D. W. (1990b). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, 4(1), 94-98.
- Organ, D. W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20(2), 465-478.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W. & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Organ, D. W. & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Organ, D. W. & Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: recent contributions to the study of organizational citizenship behaviour. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 338-368.
- Organ, D. W. & Paine, J. B. (2000). Contingent and marginal employment, commitment, and discretionary contributions. In R. Hodson (Ed.), *Research in the sociology of work* (pp. 253-270). Stamford, CT: JAI Press.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Paine, J. B., & Organ, D. W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review*, 10(1), 45-59.
- Palazzo, G. (2007). Organizational Integrity – Understanding the dimensions of ethical and unethical behaviour in corporations. In W. Zimmerli, K. Richter & M. Holzinger (Eds.), *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 113-128). Berlin and Heidelberg: Springer Verlag.
- Pandey, A. & Gupta, R. K. (2007). A perspective of a collective consciousness of business organizations. *Journal of Business Ethics* (DOI: 10.1007/s10551-007-9475-4).

- Paré, G., Trembley, M. & Lalonde, P. (2005). *The impact of human resources practices on it personnel commitment, citizenship behaviours and turnover intentions*. Montreal: Presses HEC.
- Park, N. & Peterson, C. (2003). Virtues and organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 33-47). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Park, N., Peterson, C. & Seligman, M. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(5), 603-619.
- Park, O. S. & Sims, H. P. (1989). *Beyond cognition in leadership: Prosocial behavior and affect in managerial judgment*. Paper presented at the Academy of Management Meetings, Washington, D.C.
- Parker, C., Baltes, B., Young, S., Huff, J., Altmann, R., LaCost, H. & Roberts, J. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416.
- Peiró, J. M. (1986). *Psicología de la organización*. Madrid: Uned.
- Peiró, J. M. & Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Penley, L. & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Peterson, C. (1991). *Health and optimism*. New York: Free Press.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44-55.
- Peterson, C., Park, N., Hall, N. & Seligman, M. E. P. (2009). Zest and work. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 161-172.
- Peterson C. & Park, N. (2006). Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1-6.
- Peterson, C. & Seligman, M. E. P. (2003). Positive organizational studies: Lessons from positive psychology. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 14-28). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Peterson, C. & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington: American Psychological Association and Oxford University Press.

- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business and Society*, 43(3), 269-319.
- Pierce, J. L. & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30, 591-622.
- Pillai, R. Schriesheim, C. & Williams, E. A. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. & Mackenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behaviour and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (vol. 11, pp. 1- 40). Greenwich, CT: JAI Press.
- Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.

- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Porter, L. W., Steers, R. M. & Mowday, R. T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Posner, B. Z. (2001). What does it mean to act with integrity? *Teaching Business Ethics*, 5, 461-473.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. Whetten & P. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 171-207). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pratt, M. G. & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 309-327). San Francisco: Berrett Koehler.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K. J. & Leonardelli, G. J. (2001). Calculation for the Sobel Test: An interactive calculation tool for mediation tests. <http://people.ku.edu/~preacher/sobel/sobel.htm> (Consultado em 12 de Fevereiro de 2009).
- Price, J. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4-6), 303-558.
- Prottas, D. J. (2008). Perceived behavioral integrity: Relationships with employee attitudes, well-being, and absenteeism. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 313-322.
- Puusa, A. & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29-33.
- Quick, J. C. & Quick, J. D. (2004). Healthy, happy, productive work: A leadership challenge. *Organizational Dynamics*, 33(4), 329-337.

- Randall, D. M. (1993). Cross-cultural research on organizational commitment: A review and application of Hofstede's value survey model. *Journal of Business Research*, 26, 91-110.
- Randall, D. M., Fedor, D. B. & Longenecker, C. O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 210-224.
- Rego, A. (1999). Comportamentos de cidadania organizacional: Operacionalização de um constructo. *Psicologia*, XIII(1-2), 127-148.
- Rego, A. (2000a). Comportamentos de cidadania organizacional. Uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e consequências. Tese de doutoramento. Lisboa. ISCTE.
- Rego, A. (2000b). Justiça e cidadania nas organizações – uma abordagem sem tabus. Lisboa. Edições Sílabo.
- Rego, A. (2001). O papel explicativo da congruência ética para os comportamentos de cidadania organizacional. *Psychologica*, 27, 155-176.
- Rego, A. (2003). Empenhamiento organizacional e ausência psicológica: Afinal quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25-35.
- Rego, A., Cunha, M. P. & Souto, S. (2007). Workplace spirituality, commitment and self-reported individual performance: An empirical study. *Management Research*, 5(3), 167-187.
- Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C. & Vieira, A. (2004). Organizational commitment – Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research*, 2(3), 201-218.
- Rego, A., Ribeiro, N. & Cunha, M. P. (2009). *The perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors*. Comunicação apresentada na European Business Ethics Network (EBEN) Research Conference, 15-17 Junho, Guilford Glazer School of Management, Ben-Gurion University of the Negev, Beer-Sheva, Israel.
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P. & Jesuino, J. C. (2009). *How happiness mediates the relationship between the perceptions of organizational virtuousness and affective commitment*. Comunicação apresentada na International Conference on Business and Information (BAI), 6-8 Julho, Kuala Lumpur, Malásia.

- Rego, A., Souto, S. & Cunha, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 7-36.
- Rego, A. & Carvalho, M. T. (2002). Enfermeiros empenhados nas suas organizações: A relevância das “rosas”. *Revista de Administração Pública*, 36, 959-979.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2008a). Perceptions of authentic climates and employee happiness: pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2008b). Organisational citizenship behaviours and effectiveness: An empirical study in two small insurance companies. *Service Industries Journal*, 28(4), 541-554.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2008c). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2009). Organizational justice and citizenship behaviors: A study in the Portuguese cultural context. *Applied Psychology: An International Review* (DOI: 10.1111/j.1464-0597.2009.00405.x)
- Rego, A. & Jesuino, J. C. (1999). *Organizational citizenship behavior and organizational effectiveness*. Comunicação apresentada no 9th European Congress on Work and Organizational Psychology, 12-15 May, Espoo-Helsinki, Finland.
- Rego, A. & Souto S. (2004a). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.
- Rego, A. & Souto, S. (2004b). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro, *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 151-177.
- Rego, A. & Souto, S. (2005). Como os climas organizacionais autênticos explicam o absentismo, a produtividade e o stress: um estudo luso-brasileiro. *Working Paper*. Universidade de Aveiro.
- Reichers, A. E. (1985). Review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 508-514.

- Rhee, S. Y., Dutton, J. E. & Bagozzi, R. P. (2003). Making sense of organizational actions in response to tragedy: Virtue frames, organizational identification and organizational attachment. *Working Paper*. University of Michigan Business School.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Ribeiro, N. & Rego, A. (2009). *Does perceived organizational virtuousness explain organizational citizenship behaviors?* Comunicação apresentada na International Conference on Business, Economics, Management and Marketing (ICBEMM), 24-26 Junho, Paris, França.
- Ricketts, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
- Ritzer, G. & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47, 475-479.
- Robert, C., Lee, W. C., & Chan, K-Y. (2006). An empirical analysis of measurement equivalence with the INCOL measure of individualism and collectivism: Implications for valid cross-cultural inference. *Personnel Psychology*, 59(1), 65-99.
- Roberts, L. M., Spreitzer, G., Dutton, D., Quinn, R., Heaphy, E. & Barker, B. (2005). How to play to your strengths. *Harvard Business Review*, 83(1), 75-80.
- Robinson, S. & Rousseau, D. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35(1), 1-7.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implicit contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Rousseau, D. M. & Wade-Benzoni, K. A. (1995). Psychological contracts in organisations: Understanding written and unwritten agreements. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work* (pp. 290-322). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rusbult, C. E. & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429-438.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous, A. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction, *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Ryff, C. D. & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9, 1-28.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior* (pp. 1-54). Chicago: St. Clair Press.
- Sandage, S. J. & Hill, P. C. (2001). The virtues of positive psychology: The rapprochement and challenges of an affirmative perspective. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31(3), 241-560.
- Sankar, Y. (2003). Character not charisma is the critical measure of leadership excellence. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 45-54.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 132, 277-290
- Scheier, M. F. & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Scheier, M. F., Carver, C. S. & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A reevaluation of the

- Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(6), 1063-1078.
- Schnake, M. E. & Dumler, M. P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behavior research. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 76, 283-301.
- Schrag, B. (2001). The moral significance of employee loyalty. *Business Ethics Quarterly*, 11(1), 41-66.
- Schudt, K. (2000). Taming the corporate monster: An Aristotelian approach to corporate virtue. *Business Ethics Quarterly*, 10(3), 711-723.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R.G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Seligman, M. (1998). *Learned optimism*. New York, NY: Pocket Books.
- Seligman, M. E. P. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- Seligman, M. P. (2002). Positive psychology, positive prevention and positive therapy. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 3-12). New York: Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Settoon, R. P., Bennett, N. & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shamir, B. & Lapidot, Y. (2003). Trust in organizational superiors: Systemic and collective considerations. *Organization Studies*, 24(3), 463-491.
- Shore, L. & Martin, H. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Shore, L. & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace* (pp. 149-164). Westport, CT: Quorum.
- Shore, L. & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.

- Shore, L. & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Silverman, H. J. (2000). Organizational ethics in healthcare organizations: Proactively managing the ethical climate to ensure organizational integrity. *HEC Forum*, 12(3), 202-215.
- Simmons, B. L., Gooty, J., Nelson, D. L. & Little, L. M. (2009). Secure attachments: Implications for trust, hope, burnout, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 233-247.
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus, *Organization Science*, 13(1), 18-85.
- Six, F. E. (2007). Building interpersonal trust within organizations: a relational signalling perspective. *Journal Manage Governance*, 11, 285-309.
- Sloat, K. C. M. 1999. Organizational citizenship. *Professional Safety*, 44(4), 20-23.
- Smith, A. (1976). *The theory of moral sentiments* (6th ed.). Oxford: Clarendon Press.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Snyder, C. R. (1994). *The psychology of hope: You can get there from here*. New York: Free Press.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*. San Diego: Academic Press.
- Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (Eds.) (2002). *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology* (pp. 290-312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Solomon, R. (1992). Corporate roles, personal virtues: An Aristotelian approach to business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 2, 217-319.
- Solomon, R. C. (1998). The moral psychology of business: Care and compassion in the corporation. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 515-533.

- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and indirect effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49-58.
- Sommer, R. M., Bae, M. & Luthans, F. (1996). Organizational commitment across cultures: The impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, 49(7), 977-993.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
- Spreitzer, G. M. & Sonenshein, S. (2003). Positive deviance and extraordinary organizing. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 207-227). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Spreitzer, G. M. & Sonenshein, S. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an Age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351.
- Stajkovic, A. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Staw, B. M. & Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser versus happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38, 304-331.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Stinglhamber, F., Bentein, K. & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the three-component model of commitment to five foci. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2), 123-138.
- Subrahmaniam, T. & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Swales, S. (1995). *Organizational commitment: Do organizations deserve it?* Paper presented at the British Academy of Management Annual Conference, Sheffield, 11-13 September.

- Swailles, S. (2000). Organizational commitment: Searching for the Holy Grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6(2), 199-212.
- Tan, H. H. & Tan, C. S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Right Journal*, 6, 195-207.
- Tavares, S. (2000). *Determinantes da implicação organizacional afectiva: Um estudo transcultural*. Tese de mestrado não publicada. Lisboa. ISCTE.
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Eds.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 307-333). Amadora: McGraw-Hill.
- Thévenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris: Editions Liaisons.
- Thomas, W. H. & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33(3), 243-268.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L. & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
- Tjeltveit, A. (2003). Implicit virtues, divergent goods, multiple communities. *American Behavioral Scientist*, 47(4), 395-414.
- Tripp, T. M., Bies, R. J. & Aquino, K. (2007). A vigilante model of justice: Revenge, reconciliation, and forgiveness. *Social Justice Research*, 20(1), 10-34.
- Van Dick, R, Becker, T. E. & Meyer, J. P. (2006). Commitment and identification: forms, foci, and future. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 545-548.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 17, pp. 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.

- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584.
- Van Scotter, J. R. & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531
- Vandenberghe, C., Bentein, K. & Stinglhamber, F. (2004): Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71.
- Vergara, S. C. & Branco, P. D. (2001). Empresa humanizada: a organização necessária e possível. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 20-30.
- Wagner, S. L. & Rush, M. C. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. *Journal of Social Psychology*, 140, 379-391.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40, 228-255.
- Wallace, J. E. (1997). Becker's side-bet theory of commitment revisited: Is it time for moratorium or a resurrection. *Human Relations*, 50(6), 727-749.
- Walsh, J. P. (1999). Business must talk about its social role. In T. Dickson (Ed.), *Mastering Strategy: The Complete MBA Companion in Strategy* (pp. 289-294). London: Pearson Education Limited.
- Walz, S. & Niehoff, B. P. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 56th Annual Meeting, Cincinnati, OH, 307-311.
- Waugh, C. E. & Fredrickson, B. L. (2006). Nice to know you: Positive emotions, self-other overlap, and complex understanding in the formation of new relationships. *Journal of Positive Psychology*, 1(2), 93-106.

- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., West, M. A. & Dawson, J. F. (2006). A test of basic assumptions of affective events theory (AET) in call centre work. *British Journal of Management*, 17, 237-254.
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- West, B. J., Patera, J. L. & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 249-267.
- White, D. W. & Lean, E. (2007). The impact of perceived leader integrity on subordinates in a work team environment. *Journal of Business Ethics* (DOI: 10.1007/s10551-007-9546-6).
- Whitener, E. & Walz, P. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 265-281.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wiener, Y. & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitment and work outcomes: an integrate approach organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.
- Wiener, Y. & Vardi, Y. (1990). Relationship between organizational culture and individual motivation: A conceptual integration. *Psychological Reports*, 67, 295-306.
- Williams, A. R. & Jurkiewicz, C. L. (1993). In God we trust....All others pay cash: Trust, vulnerability, and deceit in professional organizations. *Business and Professional Ethics Journal*, 12, 67-96.
- Williams, L. J. (1988). *Affective and non-affective components of job satisfaction and organizational commitment as determinants of organizational citizenship and in-role behaviors*. Unpublished doctoral dissertation. Bloomington. Indiana University.

- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behavior and in-role behavior. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vanderberg, R. J., Richardson, H. A. & McGrath, L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.
- Withey, M. & Cooper, W. (1989). Predicting exit, voice, loyalty and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539.
- Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., Kanov, J. M., Lilius, J. M. & Maitlis, S. (2003). Creating fertile soil: The organizing dynamics of resilience. *Working Paper*. University of Michigan.
- Wright, P. M., George, J. M., Farnsworth, S. R. & McMahan, G. C. (1993). Productivity and extra-role behavior: The effects of goals and incentives on spontaneous helping. *Journal of Applied Psychology*, 78, 374-381.
- Wright, P. M. & Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6-20.
- Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351.
- Wright, T. A. & Goodstein, J. (2007). Character is not “Dead” in management research: A review of individual character and organizational-level virtue. *Journal of Management*, 33(6), 928-958.
- Wright, T. A. & Quick, J. C. (2009a). The role of positive-based research in building the science organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 329-336.
- Wright, T. A. & Quick, J. C. (2009b). The emerging positive agenda in organizations: greater than a trickle, but not yet a deluge. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 147-159.

- Yoon, M. H. & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56, 597-611.
- Youssef, C.2293 & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- Zand, D. E. (1997). *The leadership triad, knowledge, trust and power*. New York: Oxford University Press.
- Zhong, L. (2007). Effects of psychological capital on employee's job performance, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *Acta Psychologica Sinica*, 39(2), 328-334.

ANEXO I – Questionário dirigido aos subordinados

A SUA ORGANIZAÇÃO

Pense, por favor, na sua organização. Diga-nos como funciona, referindo em que grau as afirmações seguintes são verdadeiras ou falsas. Use a escala de 6 pontos seguinte, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta. Refira como a sua organização **realmente é** – e não como gostaria que fosse.

A afirmação é completamente falsa	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	A afirmação é completamente verdadeira
1	2	3	4	5	6
Nesta organização, as pessoas confiam umas nas outras.					<input type="text"/>
Os actos de compaixão são comuns nesta organização.					<input type="text"/>
Esta organização demonstra os mais elevados níveis de integridade (por exemplo, as pessoas em geral são honestas).					<input type="text"/>
Nesta organização, os padrões de desempenho são muito elevados, mas os erros são perdoados se as pessoas os assumem e corrigem.					<input type="text"/>
Nesta organização, as pessoas são tratadas com cortesia, consideração e respeito.					<input type="text"/>
Como membros desta organização, acreditamos que teremos sucesso quando formos confrontados com maiores desafios e exigências.					<input type="text"/>
Nesta organização, as pessoas confiam nos seus líderes.					<input type="text"/>
Esta organização pode ser descrita como honrada/honesta e cheia de virtudes.					<input type="text"/>
Nesta organização, há muitos actos de carinho e atenção das pessoas umas com as outras.					<input type="text"/>
Nesta organização, aprendemos com as nossas falhas, por isso os erros são rapidamente perdoados.					<input type="text"/>
Nesta organização, contam-se muitas histórias de compaixão e preocupação que as pessoas mostram umas pelas outras.					<input type="text"/>
A honestidade e a confiança são a “imagem de marca” desta organização.					<input type="text"/>
Nesta organização, não só nos preocupamos em fazer as coisas bem feitas como em fazermos o bem uns aos outros.					<input type="text"/>
Esta é uma organização onde o perdão e a compaixão são abundantes.					<input type="text"/>
Nesta organização, as coisas fazem-se com uma intenção muito nobre.					<input type="text"/>

POR FAVOR, DIGA-NOS COMO SE RELACIONA COM A SUA ORGANIZAÇÃO

Agora diga-nos como encara a sua organização, referindo em que medida as seguintes afirmações se lhe aplicam ou não. Utilize a seguinte escala de sete pontos, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta. Note que também aqui não há respostas certas nem erradas. O que importa é que nos diga como **realmente encara** a sua organização.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim 1	Não se aplica 2	Aplica-se muito pouco 3	Aplica-se alguma coisa 4	Aplica-se bastante 5	Aplica-se muito 6	A afirmação aplica-se completamente a mim 7
Importo-me realmente com o destino da minha organização.						<input type="text"/>
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.						<input type="text"/>
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.						<input type="text"/>
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.						<input type="text"/>
Sinto-me “parte da família” da minha organização.						<input type="text"/>
Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.						<input type="text"/>
Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.						<input type="text"/>
Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.						<input type="text"/>
Sinto-me em dívida para com a minha organização.						<input type="text"/>
Sinto que existe uma forte ligação afectiva entre mim e a minha organização.						<input type="text"/>
Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha organização.						<input type="text"/>
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.						<input type="text"/>
Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.						<input type="text"/>
Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam.						<input type="text"/>

Agradecemos, agora, que nos facultasse alguns elementos a seu respeito.

Sexo: <i>Feminino</i> <input type="text"/>	<i>Masculino</i> <input type="text"/>	Idade <input type="text"/>
Há quantos anos trabalha nesta organização? <input type="text"/>	Habilitações literárias <input type="text"/>	

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

ANEXO II – Questionário dirigido aos superiores hierárquicos

COMO SE COMPORTA A PESSOA EM QUE PENSOU?

Utilize, por favor, a seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a esse colaborador	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a esse colaborador
1	2	3	4	5	6	7
Ajuda os outros a tornarem-se mais produtivos.						<input type="checkbox"/>
Consegue tolerar os inconvenientes ocasionais que por vezes surgem.						<input type="checkbox"/>
Consulta o chefe ou outras pessoas que podem ser afectadas pelas suas acções ou decisões.						<input type="checkbox"/>
Está sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância).						<input type="checkbox"/>
Tendo tudo em consideração, este colaborador realiza o seu trabalho precisamente do modo como eu gosto de ver realizado						<input type="checkbox"/>
É sempre pontual.						<input type="checkbox"/>
Mantém-se informado acerca do que vai acontecendo na organização.						<input type="checkbox"/>
Ajuda as pessoas quando elas estão sobrecarregadas de trabalho.						<input type="checkbox"/>
Faz sugestões sobre como melhorar o funcionamento da organização.						<input type="checkbox"/>
Procura encontrar os aspectos positivos na situação, mesmo quando há problemas.						<input type="checkbox"/>
Cumpe sempre as regras da organização e do departamento.						<input type="checkbox"/>
Mantém o local de trabalho limpo.						<input type="checkbox"/>
Procura mais trabalho após acabar o que lhe foi atribuído.						<input type="checkbox"/>
Respeita os direitos e regalias das outras pessoas.						<input type="checkbox"/>
Mostra má-vontade perante qualquer mudança introduzida pela Gestão da organização.						<input type="checkbox"/>
Não presta atenção a comunicados, mensagens ou documentos que proporcionam informação acerca da organização.						<input type="checkbox"/>
Ajuda as pessoas que estiveram ausentes.						<input type="checkbox"/>
Assiste e participa nas reuniões respeitantes à organização, mesmo quando isso não lhe é requerido.						<input type="checkbox"/>
Tendo tudo em consideração, este colaborador é realmente muito bom.						<input type="checkbox"/>

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a esse colaborador	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a esse colaborador
1	2	3	4	5	6	7
Evita criar problemas aos outros.						<input type="checkbox"/>
Trata sempre os bens da empresa com cuidado.						<input type="checkbox"/>
Faz mais do que lhe é requerido.						<input type="checkbox"/>
A sua assiduidade está acima da média (raramente falta ao trabalho).						<input type="checkbox"/>
Informa o chefe antes de tomar qualquer decisão importante.						<input type="checkbox"/>
Está sempre a encontrar defeitos naquilo que a organização faz.						<input type="checkbox"/>
Ajuda a orientar os colaboradores que entram na organização, mesmo que isso não lhe seja requerido.						<input type="checkbox"/>
Só pensa nos seus próprios problemas de trabalho (não nos dos outros).						<input type="checkbox"/>
Não se queixa do trabalho que lhe é atribuído.						<input type="checkbox"/>
Avisa com antecedência quando não pode comparecer ao trabalho.						<input type="checkbox"/>
Preocupa-se com os efeitos que as suas acções ou decisões possam ter sobre os outros.						<input type="checkbox"/>
Acaba sempre o seu trabalho a tempo.						<input type="checkbox"/>
É um dos meus melhores colaboradores.						<input type="checkbox"/>
Preocupa-se em preservar a imagem da organização.						<input type="checkbox"/>
Não abusa dos seus direitos e regalias.						<input type="checkbox"/>
Partilha o seu trabalho com os outros de forma a ajudá-los no seu trabalho.						<input type="checkbox"/>

Agradecemos, agora, que nos facultasse alguns elementos **a seu respeito** (e não do seu colaborador).

Sexo: <i>Feminino</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Masculino</i>	<input type="checkbox"/>	Idade	<input type="text"/>
Há quantos anos superviona esse colaborador?	<input type="text"/>	Habilitações literárias	<input type="text"/>		

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!